

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
TERHADAP PRESTASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA  
DENGAN *JOB RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

(Studi Empiris Pada Perangkat Daerah Pemerintah Propinsi Jawa Tengah)

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi



Diajukan oleh:

Nama : W a d h a n  
NIM : C4C002373

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
JANUARI 2005**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
TERHADAP PRESTASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA  
DENGAN *JOB RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

(Studi Empiris Pada Perangkat Daerah Pemerintah Propinsi Jawa Tengah)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

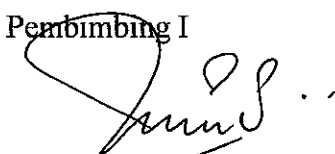
**W a d h a n**

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 18 Februari 2005

Dan telah dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Dosen pembimbing

Pembimbing I



Dra. Zulaikha, Msi, Akt

Tanggal : ..18-2-2005.....

Pembimbing II

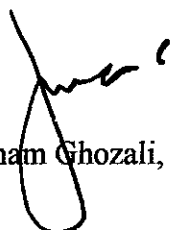


Andri Prastiwi, SE, Msi, Akt

Tanggal : ..18-2-2005.....

Tim Penguji

Prof. Dr. Imam Ghazali, MCom, Akt



Drs. L. Suryanto, MM



Semarang, 18 Februari 2005

Universitas Diponegoro

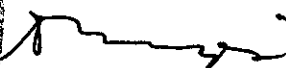
Program Pascasarjana

Program Studi Magister Sains Akuntansi

Ketua Program



Dr. H. Mohammad Nasir, M.Si, Akt



## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : W a d h a n

NIM : C4C002373

Menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri, belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 18 Februari 2005



W a d h a n  
C4C002373

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

**Tidak akan pulang sebelum membawa keberhasilan  
(Darsal)**

Kupersembahkan kepada:

**Ayahanda H. Moh. Zaini dan Bunda Hj. Siti. Mohsinah  
Serta adikku M. Ghufro.**

## **Abstract**

The objective of the study is to examine job relevant information (JRI) as an intervening variable between budget participation, job performance and job satisfaction on Central Java municipality. JRI as an intervening variable is important in budgeting system due to its predictive power on budget formulation.

The populations of this study are all the staff with in charge in budget formulation in Central Java Province institutions. This study used instruments which are developed Milani (1975), Miller (1995), Josep M. Larkin (1990) and Kren (1992). This study distributed 255 questionnaires to all municipality in Central Java Province. There were 70 questionnaires returned and 56 ones were feasible to be analyzed. And used in this study. Path analysis were used to test hypothesis.

The results supported H1 and H2. These indicated that there is significantly relationship between budget participation with job performance and job satisfaction. The study also supported H3 and H4 which is indicated that JRI as an intervening variable between budget participation with job performance and job satisfaction.

**Key words:** Budget Participation, Job Relevant Information, Job Performance, and Job Satisfaction.

## Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran *job relevant information* (JRI) sebagai variabel intervening pada pengaruhnya partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja pada perangkat daerah pemerintah propinsi Jawa Tengah. *Job relevant information* sebagai variabel penting dalam sistem penganggaran, sebab informasi tersebut dapat memberikan prediksi lingkungan yang lebih tepat dan dengan demikian memungkinkan pemilihan suatu kesempatan lebih efektif.

Populasi dalam penelitian ini adalah staf yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada perangkat daerah pemerintah propinsi Jawa Tengah. Instrumen yang digunakan dalam studi ini adalah instrument yang dikembangkan oleh Milani (1975), Miller (1999), Josep M. Larkin (1990) dan Kren (1992). Peneliti menyebarkan sebanyak 255 kuesioner ke seluruh perangkat daerah pemerintah propinsi Jawa Tengah. Total kuesioner yang kembali sebanyak 70 kuesioner, setelah diperiksa terdapat 14 kuesioner yang gugur. Dan hanya 56 kuesioner yang bisa dipakai dalam pengolahan data. Analisa datanya menggunakan path analysis.

Hasil penelitian ini mendukung H1 dan H2 bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga mendukung H3 dan H4 yang menyatakan *job relevant information* sebagai variabel intervening pengaruhnya pada partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja.

Kata kunci: Partisipasi penyusunan anggaran, Job Relevant Information, Prestasi kerja dan kepuasan kerja.

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan petunjukNya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyusun tesis ini sampai selesai. Tesis dengan judul "PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP PRESTASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA DENGAN *JOB RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING" (Studi Empiris Pada Perangkat Daerah Pemerintah Propinsi Jawa Tengah). Ini disusun untuk memenuhi syarat guna meraih gelar Magister Sains Akuntansi.

Dalam penyelesaian tesis ini terdapat berbagai pihak yang telah memberikan bantuan yang sangat berharga. Oleh karena itu perkenankanlah pada kesempatan ini dengan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam dan tulus hati kepada :

1. Ibu Dra. Zulaikha. M.Si, Akt dan Ibu Andri Prastiwi, SE, M.Si, Akt. Selaku pembimbing yang telah memberikan motivasi dan pengarahan serta kontribusi pemikiran dalam menyusun dan menyelesaikan tesis ini, mulai dari proposal penelitian sampai dengan penyelesaiannya.
2. Bapak Dr. M. Nasir, Bapak Dr. Jaka Isgiyarta, Bapak Drs. Daljono, M.Si, selaku pengelola Program MAKSI UNDIP yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian dan memberikan bantuan hingga tesis ini selesai.
3. Ibu Siti Mutmainah, SE, Akt, Bapak Puji Harto, SE, Akt dan Bapak Drs. Daljono. M.Si, yang telah memberikan masukan saat ujian proposal.
4. Secara khusus kepada ayahanda H. Moh. Zaini dan Bunda Hj. Siti Mohsinah, adikku M. Ghufro, Keluarga Om. Fauzi dan Keluarga Om. H. Baihaqi di Semarang serta keluarga Mas Dwi Cahyono di Jember, yang telah banyak membantu secara moral maupun pengorbanannya selama penulis kuliah S-2 hingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan dengan baik.
5. Teman-teman angkatan VIII: Bu Darsinah, Bu Ratna, Mami Janti, Mas Nyom2, Mbak Tiwi, Mas Unggul, Mbak Anis, Mas Agung, Om John, Mbah Kakung Daryono, Mbak Inuk, Mbak Diana, Mbak Nita serta adikku tercinta Suci Ningsih, terima kasih atas segala bantuan dan pengorbanannya, kebersamaannya, suka duka kita tidak pernah terlupakan.

Harapan penulis, semoga amal- amal beliau mendapat balasan dari Allah SWT. Akhirnya dengan penuh kerendahan hati penulis menyadari bahwa tesis ini tidak luput dari ketidaksempurnaan, untuk itu saran dan kritik yang konstruktif untuk penyempurnaan sangat kami harapkan.

Semarang, Januari 2005

Penulis

W a d h a n



## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Halaman Persetujuan .....	iii
Halaman Motto dan Persembahan.....	iv
Abstraksi.....	v
Abstract.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Gambar.....	xi
Daftar tabel .....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
BAB II TELAAH TEORI DAN HIPOTESIS .....	8
2.1. Landasan Teori.....	8
2.1.1. Partisipasi penyusunan anggaran.....	8
2.1.1.1 Keunggulan Partisipasi anggaran.....	11
2.1.1.2 Kelemahan Partisipasi anggaran.....	12
2.1.1.3 Karakteristik anggaran pada organisasi pemerintah dan pendektan penyusunan anggaran.....	14
2.1.2. Hubungan partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja.....	17
2.1.2.1 Pengaruh partisipasi anggaran dan Prestasi kerja.....	18
2.1.2.2 Pengaruh partisipasi anggaran dan Kepuasan kerja.....	20
2.1.2.3 Pengaruh partisipasi anggaran dan job relevan information.....	24
2.1.2.4 Pengaruh partisipasi anggaran dan job relevan information.....	25
2.2. Penelitian sebelumnya .....	28
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	29
BAB III METODE PENELITIAN .....	30
3.1. Populasi dan prosedur penentuan sample .....	30
3.2. Metode Pengumpulan data.....	30
3.3. Definisi operasional variable .....	31
3.3.1. Partisipasi penyusunan anggaran.....	31
3.3.2. Prestasi kerja .....	32
3.3.3. Kepuasan kerja.....	32
3.3.4. JRI.....	33
3.4. Teknik analisis .....	33
3.4.1. Statistik Deskriptif.....	33
3.4.2. Uji Non Respon Bias.....	34
3.4.3. Uji Kualitas Data.....	34
3.4.4. Uji Asumsi Klasik.....	35
3.4.5. Uji Hipotesa.....	36

## BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden .....	37
4.2. Statistik Deskripsi Variabel Penelitian .....	39
4.3. Uji Non Respon Bias .....	40
4.4. Uji Kualitas Data .....	42
4.4.1. Uji Reliabilitas .....	42
4.4.2. Uji Validitas .....	42
4.5. Uji Asumsi Klasik .....	45
4.5.1. Uji Multikolinieritas .....	45
4.5.2. Uji Autokorelasi .....	47
4.5.3. Uji Heteroskedastisitas .....	48
4.5.4. Uji Normalitas .....	53
4.6. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan .....	54
4.6.1. Pembahasan Hipotesis I .....	54
4.6.2. Pembahasan Hipotesis II .....	55
4.6.3. Pembahasan Hipotesis III .....	57
4.6.4. Pembahasan Hipotesis IV .....	60

## 5. PENUTUP

5.1. Kesimpulan .....	63
5.2. Saran .....	64
5.3. Keterbatasan .....	64

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN KUESIONER

## LAMPIRAN OUTPUT SPSS

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pengaruh antara partisipasi anggaran dengan prestasi kerja dan kepuasan kerja dengan JRI sebagai variabel intervening.....	29
Gambar 4.1: Grafik Scatterplot Model Regresi yang Pertama .....	48
Gambar 4.2: Grafik Scatterplot Model Regresi yang Kedua .....	50
Gambar 4.3: Grafik Scatterplot Model Regresi yang Ketiga .....	52

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Peneliti terdahulu.....	28
Tabel 4.1. Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuesioner .....	37
Tabel 4.2. Profil Responden .....	38
Tabel 4.3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	39
Tabel 4.4. Hasil Uji Non Respon Bias .....	41
Tabel 4.5. Hasil Uji Reliabilitas dengan <i>Cronbach Alpha</i> .....	42
Tabel 4.6. Hasil Uji <i>Pearson Correlation</i> terhadap Variabel partisipasi penyusunan anggaran .....	43
Tabel 4.7. Hasil Uji <i>Pearson Correlation</i> terhadap Variabel prestasi kerja .....	43
Tabel 4.8. Hasil Uji <i>Pearson Correlation</i> terhadap kepuasan kerja.....	44
Tabel 4.9. Hasil Uji <i>Pearson Correlation</i> terhadap Variabel job relevan information... ..	44
Tabel 4.10. Hasil Uji Multikolinieritas terhadap Persamaan Regresi yang Kedua .....	45
Tabel 4.11. Hasil Uji Multikolinieritas terhadap Persamaan Regresi yang Ketiga .....	46
Tabel 4.12. Hasil Uji Durbin-Watson terhadap Tiga Model Regresi .....	47
Tabel 4.13. Hasil Uji Glejser Model Regresi yang Pertama .....	49
Tabel 4.14. Hasil Uji Glejser Model Regresi yang Kedua.....	51
Tabel 4.15. Hasil Uji Glejser Model Regresi yang Ketiga .....	52
Tabel 4.16. Uji Kolmogorof-Smirnov terhadap Tiga Model Regresi .....	53

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Anggaran merupakan salah satu elemen atau komponen penting dalam perencanaan agar dapat melakukan pengendalian dalam mencapai tujuan perusahaan. Anggaran dibutuhkan oleh sebuah organisasi untuk menerjemahkan keseluruhan strategi kedalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Mengingat pentingnya fungsi anggaran sebagai perencanaan dan pengendalian dalam perusahaan, maka proses penyusunan anggaran merupakan masalah esensial bagi keberhasilan perusahaan yang bersangkutan.

Anggaran digunakan oleh para manajer sebagai alat untuk mengkoordinasikan dan merencanakan sumber daya yang terbatas agar mampu bersaing dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah. Salah satu alat yang dapat digunakan membantu merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengkomunikasikan antara atasan dengan bawahan adalah anggaran, anggaran juga dapat digunakan untuk menilai kinerja individu para manajer anggaran (Kennis, 1979). Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen and Mowen, 1997). Fungsi dari anggaran selain sebagai alat untuk pengendalian, juga sebagai alat untuk mengkoordinasi, mengkomunikasikan, memotivasi dan mengevaluasi prestasi (Kennis, 1979).

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak baik manajer tingkat atas dan manajer tingkat bawah yang akan memainkan peranan dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari

tujuan anggaran, dimana anggaran senantiasa digunakan sebagai tolak ukur terbaik kinerja manajer (Kren Leslie, 1992). Penyusunan anggaran partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasi tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani, 1975).

Penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan hasil yang bertentangan. Beberapa peneliti menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai efek positif yang kuat terhadap kinerja manajerial (Argyris, 1952). Penelitian lain juga melaporkan bahwa hubungan tersebut positif (Brownell, 1982; Brownell dan McInnes, 1986). Penelitian yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja secara tidak signifikan adalah penelitian yang dilakukan oleh Cherrington dan Cherrington, (1973); Milani, (1975); dan Kenis, (1979).

Hopwood (1976) dan Govindarajan (1986) menyatakan bahwa kemungkinan belum adanya kesatuan hasil penelitian anggaran disebabkan karena hubungan antara partisipasi anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan adalah tergantung pada faktor kondisional, dimana faktor-faktor tersebut disebut juga sebagai variabel kontinjensi. Prestasi kerja merupakan faktor yang dapat memperbaiki keefektifan organisasi. Mahoney (1963) melihat prestasi kerja ditentukan atas dasar fungsi-fungsi manajemen yang dibahas dalam teori manajemen klasik yang meliputi prestasi manajerial dalam *Planning, Investigating, Coordinating, Evaluating, Supervising, Staffing, negotiating and representing*. Dan beberapa hasil penelitian menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif

terhadap prestasi kerja (Brownell, 1982, Brownell dan McInnes, 1986). Beberapa hasil penelitian (French, et. al, 1989; Frucot dan Shearon, 1991), Menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dan kepuasan kerja sangat tergantung pada tingkat masukan instrinsik dan ekstrinsik serta bagaimana seseorang memandang masukan tersebut.

Mendasarkan pada analisis Brownell (1982), Govindarajan(1986), faktor yang mungkin menyebabkan hasil penelitian terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja tidak konsisten adalah faktor kontinjensi. Faktor kontinjensi dalam penelitian ini adalah *job relevant information* (JRI). *Job relevant information* (JRI) diidentifikasi sebagai salah satu informasi yang membantu manajer untuk memperbaiki pemilihan tindakannya melalui upaya yang diinformasikan dengan lebih baik, baik yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun internal, selain informasi yang mempengaruhi keputusan (Kren, 1992). *Job relevant information* sebagai variabel penting dalam sistem penganggaran sebab informasi tersebut dapat memberikan prediksi lingkungan yang lebih tepat dan dengan demikian memungkinkan pemilihan suatu kesempatan lebih efektif.

Di Indonesia penelitian tentang JRI juga telah diteliti antara lain oleh Indriani (1993), Rahayu (1997), Susilawati (1998). Indriani menemukan bahwa JRI tidak didapat dikatakan sebagai variabel intervening antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dalam penelitian Susilawati (1998) JRI dikaitkan dengan kegunaan yang dirasakan dan meneliti tentang pengaruh perubahan lingkungan, gaya kepemimpinan, dan terhadap kegunaan yang dirasakan sistem penganggaran. Hasil penelitian Susilawati (1998) menunjukkan bahwa umpan balik penganggaran dirasakan manfaatnya dengan

tersedianya *job relevant information*, dan *job relevant information* merupakan informasi untuk memudahkan pengambilan keputusan berkaitan dengan tugas.

Penelitian ini akan menggunakan variabel intervening yaitu *Job relevan informasi* atau JRI. Terdapat dua jenis informasi dalam organisasi yang mempengaruhi keputusan yaitu: (1). Informasi mengenai perilaku manajer dengan tujuan mengevaluasi prestasi, (2). JRI yang dapat membantu manajer untuk memperbaiki kinerja, melalui usaha pencarian informasi yang tepat. JRI dapat juga dapat meningkatkan prestasi kerja jika dihubungkan dengan penyusunan anggaran, karena JRI dapat dijadikan sebagai suatu cara untuk memprediksi situasi lingkungan dan juga tindakan selektif yang lebih menguntungkan. Kren (1992) menemukan bahwa partisipasi mempengaruhi prestasi tidak secara langsung melainkan melalui JRI. Dan pada saat volatilitas tinggi, hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja semakin besar.

Penelitian ini mereplikasi terhadap penelitian yang dilakukan oleh Marsudi (2001) yang menguji hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, hasilnya menyimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki hubungan informasi yang diterima berkaitan dengan pekerjaan sehingga manajer dapat meningkatkan efektivitas keputusan. Pada saat perubahan lingkungan yang relatif tinggi *job relevant information* akan mempengaruhi hubungan secara positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran, sehingga kinerja manajerial akan meningkat. Dengan demikian bahwa JRI merupakan variabel intervening antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Marsudi mendukung penelitian Kren (1992) yang menemukan JRI sebagai variabel intervening antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Dan penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Indriani (1993), Rahayu (1997), yang menemukan bahwa JRI tidak



dapat dikatakan sebagai variabel intervening antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Perbedaan utama dari penelitian sebelumnya terletak pada populasinya, populasi yang dipakai oleh peneliti sebelumnya adalah menggunakan manajer fungsional yang telah bekerja minimal lima tahun sebagai unit analisis yang menggunakan variabel *Job Relevat Information* (Kren, 1992; Campbell dan Gingrich, 1986; Early, 1987; Susilawati, 1998; Rahayu, 1997; Marsudi, 2001). Sedangkan pada penelitian ini menggunakan perangkat daerah Pemerintah Propinsi Jawa Tengah yang bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran, dari unsur staf dan unsur pelaksana dalam roda pemerintahan daerah Tingkat I. Seiring dengan otonomi daerah yang memberikan kebebasan dalam penyusunan anggaran, maka satuan unit analisisnya adalah para unsur dinas terdiri dari 51 Perangkat Daerah Pemerintah Propinsi Jawa Tengah.

Para kepala daerah di Indonesia mulai menyadari bagaimana anggaran dapat membantu mereka menghubungkan berbagai kegiatan yang harus mereka laksanakan setiap tahunnya, yaitu: perencanaan, menjaring aspirasi masyarakat, penyusunan anggaran, akuntansi, dan penyusunan laporan pertanggungjawaban. Berdasarkan undang-undang yang berlaku, kini pemerintah daerah di Indonesia juga diwajibkan untuk melaksanakan anggaran kinerja.

Pemerintah daerah membentuk dinas daerah dalam melaksanakan roda pemerintahannya (PP RI No. 45 th 1992). Dinas daerah merupakan unsur pelaksana yang terdiri dari: Dinas daerah merupakan unsur pelaksana dasar seperti pendidikan, Dinas yang memberikan pelayanan atau penyusunan dalam pengembangan perekonomian masyarakat, Dinas yang menyediakan dan menyelenggarakan prasarana,

dan dinas yang mencari dana. Sedangkan Bappeda, Sekwilda dan Inspektorat merupakan unsur staf pada jajaran organisasi pemerintah.

Tanggung jawab yang sudah semakin besar dari unsur staf dan unsur pelaksana, mengharuskan aparat pemerintah memiliki prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan cermin semangat para aparatur tersebut dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Positif atau negatifnya perasaan seseorang terhadap pekerjaannya merupakan perwujudan seseorang terhadap kepuasan kerja. Prestasi kerja, kepuasan kerja, sikap bawahan, atasan dan moral dapat terwujud dari partisipasi seseorang terhadap sesuatu yang bernilai baik ia untuk bagian ditempat ia bekerja sehari-hari, maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Partisipasi tersebut dapat berupa keikutsertaannya dalam kebijaksanaan dalam organisasi pemerintah. Salah satu partisipasi strategis yang mempunyai pengaruh positif adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran, karena anggaran adalah alat manajemen dalam proses perencanaan dan pengawasan. penyusunan dan penerapan anggaran ini dalam suatu periode kegiatan organisasi memberikan manfaat yaitu (John G. Helkamp, 1990): *Planning, Organizing, Controlling, Coordination, Communication and Motivation*.

## 1.2. Perumusan Masalah

Tidak terdapatnya kesamaan pendapat temuan hasil penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial disebabkan oleh faktor kontinjensi. Faktor kontinjensi dalam hal ini adalah *job relevant information*, sehingga dalam penelitian ini akan menguji kembali pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dengan memasukkan variabel intervening yaitu *job relevant information*. Dari uraian dimuka, masalah yang diteliti dalam penelitian ini pada dasarnya dapat dirumuskan dalam tiga pertanyaan yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja.
2. Apakah terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja.
3. Bagaimana pengaruh JRI sebagai variabel intervening terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja dan kepuasan kerja.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut diatas maka, penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja.
2. Untuk menguji pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menguji peran JRI sebagai variabel intervening antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi dan kepuasan kerja.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Bagi ilmu akuntansi, dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, khususnya bidang partisipasi penyusunan anggaran, akuntansi manajemen dan perilaku pada umumnya.
2. Bagi para praktisi dapat mengambil manfaat setidaknya dapat digunakan untuk justifikasi dalam mendesain sistem penganggaran.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2. Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

##### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dalam organisasi. Peran anggaran yang terpenting adalah sebagai alat utama bagi perusahaan untuk perencanaan dan pengendalian (Cherrington & Cherrington, 1973). Pengendalian dalam anggaran meliputi pengarahan atau pengaturan orang-orang (*Direction of people*) dalam organisasi (Hanson, 1966). Anggaran dalam perusahaan berfungsi sebagai salah satu alat untuk menilai kinerja manajer. Likert (1961) menyarankan bahwa salah satu cara untuk menyelaraskan tujuan adalah dengan meningkatkan keterlibatan manajer dalam organisasi.

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, yang mana anggota organisasi ikut serta dan mempunyai pengaruh dalam sesuatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka. Milani (1975), menyatakan bahwa tingkat keikutsertaan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipasif dengan anggaran non partisipasif. Dengan penyusunan anggaran partisipasif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Siegel and Marconi, (1989) berpendapat bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, akan menimbulkan inisiatif pada mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi,

meningkatkan kebersamaan, dan merasa memiliki, sehingga kerjasama diantara anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat. Keikutsertaan dalam menyusun anggaran merupakan suatu cara efektif untuk menciptakan keselaran tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Menurut Kenis (1979), manajemen penganggaran menyangkut berbagai aspek, yaitu partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik berdasarkan anggaran, evaluasi kinerja berdasarkan anggaran serta tingkat kesulitan sasaran anggaran. Penelitian mengenai anggaran ini banyak memfokuskan pada keterlibatan manajer dalam proses anggaran (Milani, 1975; Kenis, 1979; Brownell, 1981; Brownell & McInnes, 1986; Harrison, 1992; Kren, 1992). Studi awal oleh Kenis (1979) mendefinisikan keterlibatan ini "sejauh mana manajer berpartisipasi dalam membuat anggaran dan mempengaruhi tujuan anggaran dari pusat pertanggungjawaban mereka".

Kecenderungan peneliti berikutnya mengikuti penelitian yang dilakukan oleh Kenis (1979) dan mencoba untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi sejauh mana keterlibatan tersebut akan meningkatkan hasil-hasil organisasional. Pengujian empiris terhadap *framework* yang dikembangkan dalam peneliti sebelumnya dilakukan dalam industri manufaktur. Akibatnya, secara umum bahwa sistem penganggaran diimplementasikan dalam situasi dimana individu dilatih sesuai dengan prinsip manajemen tradisional.

Vroom dan Jago (1988) membedakan partisipasi menjadi dua yaitu: (1) perasaan partisipasi (2) partisipasi sesungguhnya. Perasaan partisipasi diartikan sebagai seberapa luas individu merasa bahwa dia telah mempengaruhi keputusan. Sedangkan

partisipasi sesungguhnya meliputi partisipasi *legislated*, yaitu penciptaan sistem formal untuk tujuan pembuatan keputusan khusus, dan partisipasi informal yaitu partisipasi yang terjadi antara manajer dan bawahannya.

Khusus mengenai anggaran yang didefinisikan oleh John F. Due (1975) “anggaran negara merupakan suatu pernyataan pengeluaran dan penerimaan yang diharapkan akan terjadi dalam suatu periode dimasa depan, serta data dari pengeluaran dan penerimaan yang sungguh- sungguh terjadi dimasa kini dan masa yang lalu”. Sama halnya John Hill(1967), mendefinisikan anggaran yang dilihat dari sudut pandang pemerintah daerah, yaitu anggaran merupakan suatu estimasi dari pengeluaran yang dihubungkan dengan penerimaan meliputi suatau periode tertentu, biasanya satu tahun. Tujuannya adalah untuk menyediakan suatu pendekatan yang sistematis untuk meramalkan dan merencanakan pendapatan dan pengeluaran, juga menetapkan suatu pengendalian yang layak atas sumber- sumber pemerintah daerah, atas manajer seluruh tingkatan dan atas pembangunan. Beberapa elemen penting dari definisi anggaran tersebut adalah:

1. Perencanaan
2. Kegiatan dan sumber
3. satuan keuangan
4. Periode tertentu
5. Menyeluruh
6. Koordinasi.

Argirys (1952) membedakan antara partisipasi sesungguhnya dengan *pseudo participation*, dan menyarankan agar bawahan sebaiknya diberi kesempatan untuk berpartisipasi. Partisipasi sesungguhnya berarti bahwa individu dapat secara spontan atau bebas melakukan diskusi atau memberi masukan, sedangkan dalam *pseudo participation* manajer tidak sungguh- sungguh menyetujui tentang apa yang diputuskan, tetapi mereka menyatakan menyetujui karena perusahaan atau organisasi memerlukan persetujuan mereka.

#### **2.1.1.1 Keunggulan Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran**

Banyaknya peneliti anggaran khususnya dibidang akuntansi manajemen yang menaruh perhatian dalam proses penyusunan anggaran (Brownell, 1981). Dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi, pertukaran informasi membuat masing- masing manajer akan memperoleh informasi tentang kerja (Hopwood, 1976) informasi ini memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang tugas yang akan mereka lakukan, dengan demikian diharapkan kinerja akan meningkat.

Perancangan anggaran secara partisipasif telah memperoleh banyak perhatian para peneliti. Coch dan French (1948), yang meneliti tentang pekerja yang menolak perubahan metode dan tugas di *Harwood Manufacturing Corporation*. Dari penelitian ini ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan setelah karyawan diijinkan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan perubahan metode dan tugas. Berdasarkan hasil penelitian, Coch menyarankan bahwa penolakan akan perubahan dapat diatasi dengan digunakannya kelompok diskusi agar manajemen

dapat secara efektif mengkomunikasikan pentingnya perubahan dan mendorong kelompok untuk ikut serta merencanakan perubahan.

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut serta terlibat dalam penyusunan (Milani, 1975). Internalisasi tujuan organisasi oleh para manajer akan meningkatkan efektivitas organisasi, karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi bahkan dapat dihilangkan.

Siegel dan Marconi, (1989), menyatakan bahwa dengan partisipasi penyusunan anggaran, karyawan akan dilibatkan keberadaannya dan tidak sekedar terlibat dalam tugas yang mereka kerjakan. Hal ini tentunya akan meningkatkan moral dan menimbulkan inisiatif yang besar diseluruh level manajer. Dengan ikut serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, para manajer juga akan lebih memahami masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran.

#### **2.1.1.2 Kelemahan Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran**

Dalam partisipasi penyusunan penganggaran memiliki berbagai keunggulan namun masih terdapat permasalahan atau kelemahan. Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa partisipasi akan memungkinkan terjadinya *slack budget*, untuk memudahkan pencapaian anggaran mereka tidak akan memberikan seluruh informasi yang mereka miliki pada saat perancangan anggaran (Dunk, 1993). Nouri dan Parker



(1996) melakukan penelitian terhadap para manajer perusahaan multinasional besar yang bergerak bidang produksi kimia yang berlokasi di Amerika Serikat, untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi dan *slack* penganggaran. Perusahaan tersebut manajer dievaluasi berdasarkan pencapaian anggaran, kerjasama kelompok dan pengembangan bawahan. Selanjutnya Nouri dan Parker (1996) mengemukakan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi rendah, partisipasi dan *slack* penganggaran memiliki hubungan positif. Sedangkan pada individu yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi, antara partisipasi dan *slack* penganggaran memiliki hubungan positif.

Permasalahan lain dalam partisipasi adalah terjadinya *pseudo participation*, perusahaan menyatakan menggunakan partisipasi dalam perancangan anggaran padahal sebenarnya tidak. Dengan menggunakan teori dan temuan empiris dari perilaku sosial dan psikologi sosial, Argyris(1952) melakukan studi lapangan tentang proses penganggaran. Penelitian diempat perusahaan menggambarkan bagaimana tekanan untuk memenuhi anggaran dan mengakibatkan banyak sekali permasalahan perilaku antara lain:(1) meningkatnya rasa ketegangan bawahan (2) timbulnya perpecahan antara manajemen dengan bawahan (3) perpecahan antara partisipasi sesungguhnya dan *pseudo participation*. Argyris (1952) pada kesimpulannya menyatakan bahwa partisipasi sesungguhnya sangat jarang ada dalam proses penganggaran. Kelemahan yang lain adalah terdapatnya kemungkinan manajer yang menduduki posisi lebih tinggi, memiliki pengaruh yang lebih besar dalam pengambilan keputusan (Siegel dan Marconi, 1989).

### **2.1.1.3 Karakteristik Anggaran pada Organisasi Pemerintah dan Pendekatan Penyusunan Anggaran**

Anggaran pada nirlaba dan organisasi pemerintah memiliki karakteristik yang berbeda dengan anggaran pada organisasi yang mencari laba. Karakteristik anggaran pada organisasi pemerintah dan organisasi nir laba menurut Freeman (1988) adalah sebagai berikut:

1. Tidak ada motif mengejar keuntungan baik pada awal maupun pada saat pelaksanaannya.
2. Biasanya organisasi dimiliki secara kolektif oleh konstitusi, sedangkan kepemilikan tidak biasa dibuktikan dengan pemilikan saham individu yang dapat dijual atau ditukarkan
3. Kontribusi sumber keuangan untuk organisasi tidak diterima secara langsung atau proporsional dengan barang atau jasa yang disediakan.
4. Pada umumnya keputusan kebijaksanaan dan beberapa keputusan tentang pelaksanaan, dibuat berdasarkan konsensus secara voting atau ditunjuk oleh badan pemerintah.

Anggaran disusun dengan berbagai sistem yang dipengaruhi oleh pikiran-pikiran yang melandasi pendekatan tersebut. Adapun pendekatan dalam penyusunan

anggaran yang sering digunakan adalah *Incremental departemental* dan *Rasional Cooperate*.

Pada pendekatan *Incremental*, penyusunan anggaran setiap tahun didasarkan pada anggaran tahun sebelumnya dengan menambah atau mengurangi secara marginal pada dasar tersebut. Proses penyusunan anggaran pada pendekatan ini cenderung didominasi pada tujuan jasa individu atau departemen. Ada dua jenis sistem penyusunan anggaran yang termasuk pada pendekatan ini, pertama *Bid system* yaitu penyusunan anggaran didasarkan pada pengeluaran tahun lalu ditambah sejumlah persentase kenaikan, kedua *Financial planning system* yaitu penyusunan anggaran yang didasarkan pengeluaran tahun lalu dengan memperhitungkan inflasi dan tingkat pertumbuhan.

Pada pendekatan rasional, penyusunan anggaran tidak lagi mempertimbangkan dasar anggaran dan anggaran tahun lalu, tetapi lebih memperhatikan penggunaan sumber daya untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Disamping itu, pendekatan ini mengkoordinasikan kebutuhan dengan memperhatikan tujuan organisasi secara keseluruhan. Ada dua jenis sistem penyusunan pada pendekatan ini, pertama yang disebut dengan *planning program budgeting system* (PPBS), yaitu suatu sistem yang lebih banyak menekankan pada penyusunan program. Program dalam sistem ini diartikan sebagai suatu rangkaian aktivitas seluruh organisasi yang berusaha untuk mencapai suatu tujuan khusus. Jenis kedua dari pendekatan penyusunan anggaran ini adalah apa yang disebut *Zero base budget system* (ZBBS), yaitu suatu teknik yang jumlah biaya setiap item atau mata anggaran yang diusulkan harus dijustifikasi dan

disetujui. Tidak ada dasar atau tingkat pengeluaran minimum yang dapat ditentukan untuk suatu aktivitas. Pendekatan ini menuntut agar dilakukan suatu evaluasi kembali terhadap seluruh pengeluaran dan seluruh aktivitas yang dimulai dari dasar nol.

Anggaran dapat juga disusun dengan membuat berbagai jenis sub tujuan atau elemen- elemen program. Penyusunan anggaran yang demikian disebut dengan anggaran program (*Programe Budgeting*). Pendekatan ini lebih menggambarkan proses perencanaan dan pengendalian yang lebih baik, karena asumber- sumber dapat dialokasikan lebih tepat untuk kegiatan- kegiatan khusus dan tingkat keberhasilan dapat dimonitor dengan lebih baik.

Ghozali dan Arifin (1991) menyatakan sistem penyusunan anggaran yang sering digunakan adalah

1. *Traditional Budget System* adalah suatu cara penyusunan anggaran yang tidak didasarkan atas pemikiran dan analisa rangkaian kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Penyusunan lebih didasarkan pada kebutuhan untuk belanja atau pengeluaran.
2. *Performance Budget System* merupakan sistem yang berorientasi pada pendayagunaan dana yang tersedia untuk mencapai hasil yang optimal dari kegiatan yang dilaksanakan. tolak ukur keberhasilan anggaran adalah prestasi dalam mencapai tujuan melalui penggunaan dana secara efisien.

3. *Planning, Programming, Budgeting System* merupakan suatu sistem penyusunan anggaran yang lebih menekankan pada penyusunan rencana dan program.

Penyusunan anggaran adalah proses yang sangat penting pada organisasi nirlaba dibandingkan dengan organisasi yang berorientasi pada laba. manajer operasional pada organisasi nirlaba, khususnya organisasi pemerintah harus secara ketat mengikuti rencana seperti yang tertuang dalam rencana anggaran, karena pendapatan tahunannya relatif tetap. Penyusunan anggaran harus benar-benar teliti, sehingga segala kemungkinan harus diperhitungkan sebelum anggaran tersebut dijalankan.

Proses penyusunan anggaran diawali dengan memperkirakan jumlah pendapatan yang mungkin dapat diterima oleh organisasi untuk kepentingan operasional selama tahun anggaran. Biasanya langkah ini dilakukan dengan menetapkan anggaran pengeluaran terlebih dahulu, baru memperkirakan berapa besar pendapatan yang harus dicapai untuk menutupi pengeluaran tersebut. Pendekatan ini berbeda dengan organisasi yang berorientasi pada laba, karena pada organisasi tersebut ada biaya pengeluaran yang dapat mempengaruhi jumlah pendapatan, seperti biaya pemasaran.

#### **2.1.2. Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi**

Satu metode yang dapat digunakan untuk mempengaruhi produktivitas adalah penilaian kinerja, satu bagian dari prosedur operasi standar organisasi. Manajer dapat melakukan penilaian terutama untuk mempengaruhi input karyawan melalui proses umpan balik atau untuk membenarkan beberapa bentuk tindakan sumber daya manusia (Ivancevich, 1978). Joworski dan Kohli (1991) mengidentifikasi keuntungan lain yang

dapat diperoleh dari penilaian kinerja. Diantara keuntungan tersebut adalah peningkatan dalam kejelasan peran, kinerja dan prestasi kerja, seseorang dapat mengharapkan bahwa organisasi akan mencurahkan cukup sumber untuk proses penilaian. Maka, hal itu mungkin diantisipasi para manajer berupaya untuk memastikan bahwa dimensi dari proses penilaian diketahui, dipahami dan didukung oleh para peserta. Menurut Davis dan Newstrom (1985) seseorang akan merasa puas andaikata terdapat kesesuaian antara apa yang menjadi harapan sesuai dengan imbalan yang diberikan ditempat dan lingkungan yang melingkupinya.

#### **a. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Prestasi Kerja**

Prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu tingkat seseorang untuk memenuhi harapan yang berhubungan dengan fungsinya atau gambaran reaksi dari pekerjaannya. Setiap harapan tentang apa yang harus dilakukan seseorang berkenaan dengan perannya dalam suatu organisasi.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja meliputi:

1. *Attitude* yaitu keyakinan, perasaan dan kecenderungan perilaku seseorang terhadap orang atau hal-hal lain.
2. *Job Involvement* yaitu tingkat seseorang untuk memilih berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya, menganggap pekerjaan sebagai keinginan pokok hidup dan menganggap pekerjaan sesuatu yang penting terhadap dirinya.
3. *Behavior* yaitu tindakan seseorang dalam kesempatan umum dan khusus.
4. *Participation* yaitu tingkat seseorang berpartisipasi secara aktual pada peristiwa dalam organisasi.

5. *Performance* yaitu tindakan individu yang membantu dalam memenuhi tujuan organisasi (Cummings & Dunham, 1980).

Pengukuran prestasi kerja yang objektif diperoleh secara langsung dari tindakan-tindakan individu yang dapat diukur dari pada pertimbangan subjektif tentang pekerjaan. Tetapi tidak semua pekerjaan memiliki output yang dapat dihitung sebagai suatu cara yang objektif dalam mengukur prestasi.

Terdapat beberapa pengukuran yang dapat digunakan dalam menilai prestasi antara lain:

1. *Quality and Quantity of work*
2. *Cost and Benefit*
3. *Absenteeism*
4. *Turnover*
5. *Other Indexs*

Kualitas dan kuantitas pekerjaan dapat digunakan sebagai standar prestasi. Pengukuran prestasi pada aspek ini biasanya digunakan oleh perusahaan manufaktur. Fokus pengukuran dilakukan dengan melihat jumlah unit yang dihasilkan, jumlah unit yang rusak, tingkat kesuksesan dalam pemenuhan skedul produksi, jam kerja mesin dan sebagainya. Ada juga organisasi menetapkan suatu standar tunggal. Standar ini menyajikan tingkat minimum yang harus dicapai. Semakin tinggi suatu organisasi atau bagian dalam organisasi dapat mencapai standart yang telah ditetapkan. semakin tinggi prsetasi kerja bagian tersebut atau sebaliknya.

Beberapa organisasi menggunakan analisa biaya dan manfaat dalam mengukur prestasi. Biasanya pengukuran ini digunakan untuk menilai prestasi manajer terhadap tanggungjawab yang diberikan padanya. Metode ini biasanya menggunakan anggaran sebagai suatu standar prestasi. Pengukuran cenderung dilakukan untuk setiap pusat pertanggungjawaban yang satu sama lainnya memiliki aktivitas yang berbeda.

Beberapa studi telah menunjukkan bukti bahwa partisipasi anggaran secara positif dihubungkan dengan prestasi karyawan. Seperti yang telah diungkapkan oleh Nouri dan Parker (1998) dalam penelitiannya bahwa partisipasi anggaran menuju pada motivasi yang tinggi dan kemudian menimbulkan prestasi yang tinggi pula. Argyris (1950) mengemukakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah pencapaian penerimaan tujuan anggaran dan bahwa partisipasi memainkan peranan utama dalam mencapai hal tersebut. Kenis (1979) yang melakukan studi survei atas manajer dan supervisor, menemukan partisipasi secara positif dan signifikan berhubungan dengan kinerja. Hasil penelitian Milani (1975) menemukan hubungan yang negatif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

H<sub>1</sub>: Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempengaruhi prestasi kerja.

**b. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kepuasan Kerja (*Job satisfaction*)**

Ketika seorang karyawan telah melewati proses seleksi dan diterima bergabung dalam sebuah perusahaan, biasanya karyawan tersebut datang dengan membawa seperangkat keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk



harapan kerja. Menurut Davis dan Newstrom (1985), seorang akan merasa puas andai kata terdapat kesesuaian antara harapannya yang timbul dengan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai akibat dari apresiasi pekerja terhadap pekerjaan tertentu (Locke, 1976). Penelitian- penelitian mengenai kepuasan kerja umumnya menguji kaitan antara kepuasan kerja dengan implikasi atau konsekuensinya dan faktor- faktor penyebabnya. Implikasi kepuasan kerja sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja individual, kinerja organisasional, tingkat perputaran kerja dan kemangkiran (Luathan, 1998). Faktor lain yang juga dinyatakan sebagai implikasi dari kepuasan kerja, antara lain: tingkat kesehatan pekerja, kemampuan pekerja dalam mempelajari sesuatu, kecelakaan kerja dan sikap pekerja terhadap rekan kerja, manajemen dan pihak eksternal organisasional (Organ, 1987).

Kepuasan kerja mengacu pada sikap seorang individu maupun kelompok (Davis & Newstrom, 1985) seseorang yang mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya mengindikasikan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya seseorang yang mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya mengindikasikan orang tersebut tidak puas dengan pekerjaannya (Robbins, 1996).

Ada tiga dimensi penting untuk memahami kepuasan kerja: pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap kondisi pekerjaan yang tidak dapat dilihat, tapi dapat diperkirakan saja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan melalui seberapa jauh apa yang diperoleh pekerja sesuai atau melebihi ekspektasinya, misalnya kalau

seorang merasakan telah bekerja keras, tapi menerima imbalan lebih sedikit, mungkin yang bersangkutan akan bersifat kurang menyenangkan bagi teman sekerja, atasan dan juga pekerjaannya. Kebalikannya kalau ia diperlakukan baik dan dibayar dengan baik, maka sikapnya akan positif. Ketiga, faktor ketiga ini melihat kepuasan kerja pada beberapa sikap yang berhubungan dengan pekerjaan (Luthans, 1998).

Kepuasan kerja, menurut Smith dkk (1969) dipengaruhi enam aspek yaitu:

1. Menarik tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja.
2. Jumlah kompensasi yang diterima pekerja.
3. Kesempatan untuk promosi jabatan
4. kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku
5. dukungan rekan sekerja
6. kondisi tempat kerja

Penelitian Ashford dkk (1989) yang mengembangkan model penelitian untuk menguji faktor- faktor yang menjadi penyebab dari (*antecedent*) dan faktor faktor- faktor yang disebabkan oleh (*consequences*) variabel *job insecurity*, menyebutkan bahwa kepuasan kerja disebabkan oleh *job Insecurity*.

Frucot dan Shearon (1991), mereplikasi penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1982) untuk menguji hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja, responden berasal dari 83 manajer di Mexico. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi dengan kinerja dan kepuasan

kerja tidak signifikan. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kinerja Mexico yang bekerja di perusahaan asing tidak dipengaruhi oleh partisipasi anggaran maupun *Locus of control*. Hasil ini berbeda dengan penelitian Brownell (1982), yang merefleksikan adanya perbedaan budaya.

Beberapa penelitian untuk menguji hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial dilakukan dengan menggunakan variabel *intervening*. Brownell dan McInnes (1989) menggunakan variabel *intervening* motivasi untuk menguji hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Sampel penelitian ini adalah 224 manajer tingkat menengah di tiga perusahaan manufaktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan partisipasi memiliki hubungan dengan kinerja secara langsung. Penelitian ini gagal membuktikan bahwa partisipasi akan meningkatkan kinerja manajerial melalui peningkatan motivasi. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Merchant (1981), yang menemukan hubungan positif antara motivasi dan partisipasi. Berdasarkan hasil penelitian ini, Brownell dan Mc Innes (1986) berpendapat bahwa penelitian dimasa mendatang sebaiknya menguji kinerja atas partisipasi dengan tidak melalui motivasi.

Chenhall dan Brownell (1988) menggunakan variabel ambiguitas peran sebagai *intervening* untuk menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja. Subjek penelitian 36 manajer tingkat menengah yang berasal dari berbagai divisi di sebuah perusahaan manufaktur besar. Dari penelitian ini ditemukan bahwa ambiguitas peran merupakan perantara hubungan antara partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja dan kinerja. Milani (1975) dalam penelitiannya pada 82 manajer di sebuah perusahaan manufaktur

besar menunjukkan adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja. Brownell (1979) menemukan bahwa manajer yang merasa berwenang mengatur operasional anggaran mereka dan merasa bahwa perubahan yang mereka sarankan mendapat perhatian yang sesuai dengan menunjukkan kepuasan yang tinggi. Cherington dan Cherington (1973) menemukan bahwa struktur imbalan memiliki dampak utama pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja.

H<sub>2</sub>: Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempengaruhi kepuasan kerja

### c. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan *Job Relevant Information*

Hasil temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa ada ketidak konsistenan antara satu penelitian dengan peneliti lainnya, sehingga para peneliti berkesimpulan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian tersebut, bisa dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontijensi (Slamet R, 1998).

Penggunaan kerangka kontijensi tersebut memungkinkan adanya variabel lain yang dapat bertindak sebagai *moderating* atau *intervening* yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Brownell, 1992; Muray, 1990; Shield & Young, 1993). Muray (1990) menjelaskan faktor *moderating* adalah faktor atau variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel. Sedangkan faktor *intervening* adalah faktor atau variabel yang dipengaruhi oleh suatu variabel dan mempengaruhi variabel lainnya. Brownell (1982) didalam menelaah hasil penelitian pada partisipasi dalam penyusunan anggaran menyimpulkan bahwa para

peneliti cenderung memusatkan perhatian pada pertanyaan yang lebih umum, yaitu apakah partisipasi tersebut efektif atau tidak, dibandingkan mengkhususkan dalam kondisi partisipasi efektif. Para peneliti telah membuktikan bahwa keefektifan partisipasi tergantung pada faktor-faktor kontekstual organisasi (Brownell, 1982; Govindarajan, 1986; Chenhall dan Brownell, 1988; Mia, 1988). Faktor kontijensi yang dipilih dalam penelitian ini adalah *Job Relevant Information* sebagai variabel intervening. Indriani dalam penelitiannya menemukan bahwa JRI tidak dapat dikatakan sebagai variabel intervening antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dalam penelitian Susilawati (1998) JRI dikaitkan dengan kegunaan yang dirasakan dan meneliti tentang pengaruh perubahan lingkungan, gaya kepemimpinan, dan terhadap kegunaan yang dirasakan sistem penganggaran. Hasil penelitian Susilawati (1998) menunjukkan bahwa umpan balik penganggaran dirasakan manfaatnya dengan tersedianya *job relevant information*, dan *job relevant information* merupakan informasi untuk memudahkan pengambilan keputusan berkaitan dengan tugas.

H<sub>3</sub>: *job relevant information* sebagai variabel yang memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja.

#### **d. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan *Job Relevant Information***

Proses partisipasi memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengajukan pertanyaan kepada atasan. Dengan mengajukan pertanyaan ataupun minta penjelasan, bawahan dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang tugas dan strategi penyelesaiannya. Penerimaan yang berhubungan dengan tugas (*task relevant knowledge*)

dapat meningkatkan kinerja (Lawler, 1973). Terdapat dua keuntungan yang dapat diperoleh dari adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan, yaitu: atasan dapat mengembangkan strategi yang lebih yang dapat disampaikan kepada bawahan sehingga kinerja akan meningkat, disamping itu dari informasi yang diberikan akan memperoleh tingkay anggaran yang lebih baik atau lebih sesuai bagi perusahaan (Muray,1990).

Early (1985) menemukan bahwa perencanaan dipengaruhi oleh informasi yang tersedia untuk individu. Tersedianya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, yang pada akhirnya akan meningkat kinerja manajer. Dalam penelitian selanjutnya, (Early, 1987) menguji pengaruh tujuan yang ditetapkan dan informasi yang relavan dengan tugas (*job relevant*) terhadap kinerja, dan energi yang dikeluarkan dan perencanaan tugas. Penelitian Early tahap pertama dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian mahasiswa, sedangkan tahap kedua penelitian dilakukan dengan menggunakan survei dengan sejumlah responden 129 orang yang berasal dari perusahaan jasa. Dari penelitian pertama ditemukan bahwa perencanaan dan energi yang dikeluarkan merupakan perantara hubungan informasi dan kinerja. Dan juga merupakan perantara hubungan antara tujuan dengan kinerja. Penelitian kedua yang bertujuan untuk meneliti hubungan dalam penelitian pertama menemukan bahwa kinerja, perencanaan dan energi yang dikeluarkan akan lebih tinggi pada individu yang memperoleh lebih banyak pelatihan. Berdasarkan hasil penelitian pertama dan kedua Early (1987) menyimpulkan bahwa informasi yang relevan dengan tugas akan mendorong aktivitas perencanaan dan cara pendekatan yang digunakan terhadap tugas serta membuat individu akan lebih keras berusaha dan lebih

bersemangat dalam mengerjakan tugas dibandingkan individu yang tidak memiliki informasi *job relevant*.

Campbell dan Gingrich, 1986 (Kren, 1992) memberikan bukti yang berasal dari penelitiannya, bahwa informasi yang berhubungan dengan tugas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Kren (1992) menggunakan variabel informasi yang berhubungan dengan tugas (*job relevant information*=JRI) sebagai variabel perantara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Kren mengidentifikasi JRI sebagai informasi yang tersedia bagi manajer untuk meningkatkan efektivitas keputusan yang berkaitan dengan tugas, definisi inilah yang kemudian digunakan dalam penelitian saat ini. Dalam penelitiannya Kren mengambil sampel dari 192 manajerpusat laba yang berasal dari 96 perusahaan- perusahaan manufaktur fortune 500. dari penelitian ini ditemukan bahwa partisipasi penganggaran tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja manajerial, akan tetapi melalui JRI partisipasi berhubungan positif dengan JRI, dan dengan diperolehnya JRI, kinerja akan meningkat.

H<sub>4</sub>: *job relevant information* sebagai variabel yang memediasi antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja

## 2.2. Penelitian Sebelumnya

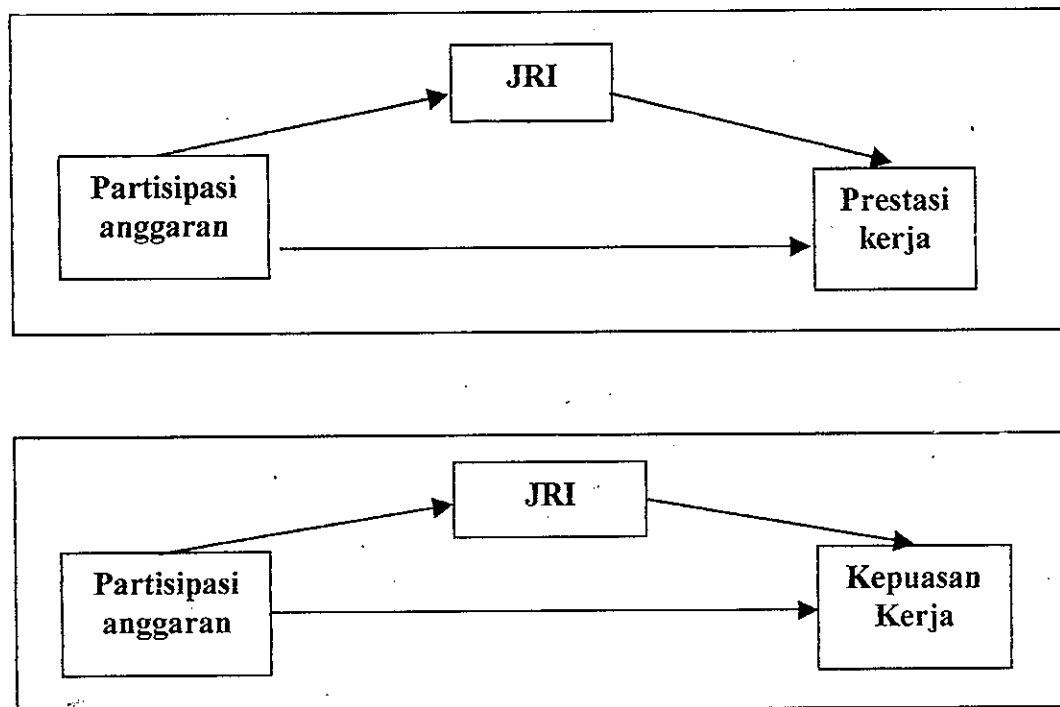
**Tabel.1**

No	Peneliti	Variabel	Temuan Penting
1	Campbell dan Gingrich, 1986	Partisipasi anggaran dan informasi	Dengan partisipasi akan diperoleh informasi yang berhubungan dengan tugas.
2	Early(1987) dan Kren (1992)	Job Relevant Informasi dan Kinerja manajerial	Job relevant Information akan meningkatkan kinerja.
3	Hofstede, 1967; Brownell, 1982; Chenhall, 1986; Froctodan Shearon, 1991	Kepuasan kerja	Partisipasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja.
4	Brownell, 1982; Kenis,1979; Merchant, 1981; Brownell dan Mc Innes, 1986.	Partisipasi anggaran dan prestasi kerja	Hasil penelitiann mengenai hubungan partisipasi dengan prestasi kerja dapat dibagi dalam dua kelompok. Pertama, kelompok yang menyatakan partisipasi mempunyai hubungan positif dengan prestasi kerja.
5	Milani, 1975; Bryan dan Locke, 1967.	Partisipasi anggaran dan prestasi kerja	Kelompok kedua yang menyatakan partisipasi mempunyai hubungan negatif dengan prestasi kerja.
6	Abubakar Sidik, 1985	Prestasi kerja manajer	Partisipasi anggaran sebagi salah satu karkteristik anggaran yang telitinya, mempunyai hubungan positif terhadap prestasi kerja manajer.
7	French, 1966; Cherington dan Cherrington, 1973	Kepuasan kerja dengan partisipasi.	Melaporkan hasil- hasil yang menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan partisipasi.
8	Ahmasafari,1995	Ketidak pastian lingkungan dan desentralisasi	Pengaruh interaksi sistem akuntansi manajemen, rasa ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial.
9	Rahayu E, 1997	Volatilitas lingkungan dan JRI	Hubungan antara partisipasi dan rasa ketidakpastian lingkungan tidak menguatkan hubungan antara partisipasi dengan Job relevant information.
10	Susilawati M, 1998	Gaya kepemimpinan dan rasa kertidakpastian lingkungan	Umpan balik anggaran dirasakan manfaatnya dengan tersedianya Job relevant information
11	Leslie kren, 1992	Job relevant information	Menentukan perceiv level job relevan information sebagai variabel intervening anatar partisipasi anggaran deang kinerja individual.
12	A. Setia Marsudi	JRI, Partisipasi anggaran, kinerja Manajerial, Volatilitas lingkungan.	JRI sebagai variabel intervening antara pattisipasi anggaran dengan kinerja manajerial serta volatilitas lingkungan.



### 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah teoritis diatas maka model penelitian atau kerangka pemikiran teoritis yang dibangun adalah sebagai berikut:



Gambar.1

Pengaruh antara partisipasi anggaran dengan prestasi kerja dan kepuasan kerja dengan job relevant information sebagai variabel intervening.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *job relevant information* mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja dan kepuasan kerja pada perangkat daerah pemerintah propinsi Jawa Tengah.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah staff yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada perangkat daerah pemerintah propinsi Jawa tengah. Instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Penyebaran kuesioner dilaksanakan bulan oktober sampai dengan november 2004. Kuesioner yang disebarkan sebanyak 255 kuesioner ke seluruh perangkat daerah pemerintah propinsi Jawa tengah.

#### **3.2. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner yang dikirim kepada responden agar dapat lebih efektif pendistribusiannya, maka dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu:

1. mengantar sendiri
2. menggunakan data kolektor

### 3. melalui pos.

Untuk daerah- daerah sekitar tempat tinggal peneliti, mengantar dan mengambil langsung kuesioner. Adapun alasannya agar kuesioner dapat kembali dan dapat membantu responden dalam mengisi kuesioner yang kurang jelas. Selain itu juga memanfaatkan bantuan kolektor untuk mendistribusikan kuesioner. Sebelum data kuesioner tersebut dibawa oleh kolektor untuk dibagikan pada responden peneliti menjelaskan kepada kolektor atas pertanyaan yang ditulis oleh peneliti. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi pertanyaan- pertanyaan yang mungkin diajukan oleh responden terhadap kolektor. Teknik pengumpulan lain yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui pos untuk daerah- daerah tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk menghemat waktu peneliti. Kombinasi pengumpulan kuesioner dilakukan agar kuesioner dapat kembali dalam waktu yang hampir bersamaan, dengan demikian terjadi penghematan biaya dan tenaga yang timbul jika seluruh kuesioner didistribusikan langsung oleh peneliti.

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

#### 3.3.1. Partisipasi penyusunan anggaran

Partisipasi yaitu tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam perancangan anggaran. penganggaran diukur dengan menggunakan instrumen Milani (1975) dan Fertakis (1967). Analisis faktor terhadap ke lima item tersebut mengungkapkan bahwa seluruh item dibebankan menjadi faktor tunggal. *Cronbach alpha* pengukuran adalah 0.60. item tersebut dihitung untuk menciptakan pengukuran keterlibatan anggaran. Meskipun seluruh subjek terlibat dalam peran manajerial, namun

diharapkan bahwa akan terdapat variabilitas dalam persepsi individu mengenai keterlibatan mereka dalam penganggaran. Kisaran skor konstruk ditunjukkan dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju yang selanjutnya dijumlahkan sehingga menjadi skor tunggal dalam perhitungan tingkat partisipasi dalam anggaran.

### 3.3.2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja diartikan sebagai kesuksesan yang dicapai seseorang melaksanakan suatu pekerjaan. Kesuksesan yang dimaksud tersebut ukurannya dapat disamakan pada semua orang, namun lebih merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya (Marier dalam Wayan, 2000). Prestasi berkait erat dengan tujuan, sebagai suatu hasil perilaku kerja seseorang (Davis, 1985; Wayan, 2000). Perilaku kinerja dapat ditelusuri hingga ke faktor spesifik seperti kemampuan, upaya, kesulitan tugas (Timpl, 1988) Albanese (1981) seperti dikutip Wayan (2000) menyatakan bahwa kinerja yang ditunjukkan karyawan dalam suatu perusahaan berkait dengan perilaku karyawan yang diungkapkan pada pelaksanaan tugas yang diberikan, termasuk didalamnya berkaitan dengan aspek sosialisasi, pelatihan motivasi dan minat individu. Pengukuran prestasi kerja secara sendiri penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Miller (1999), untuk secara khusus mengukur kinerja kerja staf akuntan atau staf auditor dengan menggunakan skala likert lima point dengan *Cronbach alpha* sebesar 0.70.

### 3.3.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah didefinisikan sebagai tingkat kepuasan individu dengan posisinya dalam organisasi secara relatif dibandingkan

dengan teman sekerja lainnya. Kepuasan kerja pada penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Josep. M. Larkin (1990), terdiri dari empat item instrumen dengan lima point skala likert.

#### **3.3.4. Job Relevant Information**

Informasi yang berhubungan dengan tugas diukur menggunakan instrumen O'Reilly yang dikembangkan oleh Kren (1992). Instrumen yang terdiri dari 3 pertanyaan mengukur seberapa banyak para manajer memiliki informasi berkaitan dengan tugas yang dilakukan. Pengukuran variabel JRI dilakukan dengan menggunakan skala 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan JRI yang rendah dan angka 5 menunjukkan tingkat JRI yang tinggi.

### **3.4. Teknik Analisis**

Data penelitian yang diperoleh dianalisis sebagai berikut :

#### **3.4.1 Statistik Deskriptif**

Untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian dan deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian (partisipasi penyusunan anggaran, prestasi kerja, kepuasan kerja dan *Job relavant information*), peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, median, kisaran dan deviasi standar.

### 3.4.2 Uji Non Respon Bias

Salah satu kelemahan *mail questionnaire* adalah bahwa responden yang berpartisipasi adalah mereka yang mempunyai kepentingan pribadi terhadap hasil penelitian. Secara umum kemungkinan terjadi karakteristik mereka yang berpartisipasi dan yang tidak berpartisipasi berbeda. Apabila hal itu terjadi, maka hasil analisis data yang dengan yang tidak berpartisipasi kemungkinan akan berbeda dengan hasil analisis data tanpa yang berpartisipasi. Kondisi seperti ini disebut *nonresponse bias*, kondisi ini akan menjadi masalah yang sangat serius jika tingkat pengembalian sangat rendah.

Untuk mengatasi masalah ini uji nonrespon bias dilakukan dengan cara membandingkan karakteristik responden yang beerpartisipasi dengan karakteristik responden yang tidak berpartisipasi. Data yang diterima melewati tanggal batas pengumpuln data dianggap mewakili responden yang tidak menjawab kuisisioner. Jika hasil uji t tidak signifikan, menunjukkan bahwa responden yang tidak mengirim balasan bukan merupakan problem yang perlu dipermasalahan.

### 3.4.3 Uji Kualitas Data

Menurut Huck dan Cormier (1996), kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji *reliabilitas* dan *validitas*. Uji tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen kuisisioner. Ada tiga prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengukur realibitas dan validitas data, yaitu:

1. Uji Konsistensi internal (uji *reliabilitas*) dilakukan dengan menghitung koefisien (*Cronbach*)alpha dari masing-masing instrumen dalam satu variabel. Instrumen yang

dipakan dalam variabel tersebut dikatakan andal (*reliable*) bila memiliki koefisien Cronbach alpha lebih dari 0,60 (Nunnally, 1969).

2. Uji *homogenitas* data dengan uji *korelasional* antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total. Angka R-kuadrat disyaratkan minimal sebesar 0,35 (Brownel dan Hirst, 1986), 0,47 (Dunk, 1989)
3. Uji *validitas konstruk* dengan analisis faktor terhadap skor setiap butir. Uji validitas yang dilakukan dengan analisis faktor dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklarifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan Uji analisis faktor ini dapat dilakukan terhadap nilai setiap variabel. Nilai Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling Adequacy (Kaiser's MSA) yang disyaratkan agar data yang terkumpul dapat tepat dilakukan dengan analisis faktor harus diatas 0,50 dan hal ini juga akan menunjukkan construct validity dari masing-masing variabel (Kaiser dan Rice, 1974). Item yang akan dimasukkan dalam analisis akhir adalah item yang memiliki factor loading lebih dari 0,40 (Chia, 1995)

#### 3.4.4 Uji Asumsi Klasik

Sebelum pengujian hipotesis terlebih dahulu data diuji kondisi *multicollinearity* dengan menganalisis nilai *VIF*, *autocorrelation* dengan memperhatikan nilai *Durbin Watson* (*dw*), *heterocedasticity* dengan memperhatikan grafik scatterplots dan normalitas dengan menggunakan uji kolmogorof- smirnov (Ghozali, 2001). Jika empat asumsi klasik tersebut menjadi karakteristik data maka dijustifikasi sehingga data yang digunakan dalam pengujian hipotesis bendistribusi normal dan bebas asumsi klasik

(Gujarati,1995). Karakteristik data seperti itu akan menghasilkan kesimpulan penelitian yang tepat dan objektif.

### 3.4.5 Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis 1, 2, 3 dan 4 digunakan analisis path didasarkan pertimbangan bahwa path memiliki kemampuan untuk menganalisis secara simultan data yang ada.

Pengujian Hipotesa dalam penelitian menggunakan persamaan sebagai berikut :

#### Hipotesis Pertama

$$PRES = a + b_1PART_1 + error$$

#### Hipotesis Kedua

$$PUAS = a + b_1PART_1 + error$$

#### Hipotesis Ketiga

$$JRI = a + b_1PART_1 + error$$

$$PRES = a + b_1PART_1 + b_2JRI + error$$

#### Hipotesis Keempat

$$JRI = a + b_1PART_1 + error$$

$$PUAS = a + b_1PART_1 + b_2JRI + error$$

#### Keterangan

PART = Partisipasi anggaran

PRES = Prestasi Kerja

PUAS = Kepuasan Kerja

JRI = Job relevant information

b = beta

a = konstanta



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini kuesioner yang disebarakan sebanyak 255 buah melalui pos maupun diantar sendiri kepada staf atau karyawan yang terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran pada Perangkat Daerah Pemerintah Jawa Tengah. Periode penyebaran dan akhir pengembalian kuesioner selama 60 hari dari bulan Oktober sampai dengan November 2004. Berikut rincian pengiriman dan pengembalian kuesioner yang ditunjukkan dalam tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuesioner**

Kuesioner yang disebarakan	255
Kuesioner yang tidak kembali	185
Kuesioner yang kembali	70
Kuesioner yang digugurkan (tidak lengkap)	14
Kuesioner yang digunakan	56
Tingkat pengembalian ( <i>respon rate</i> )	27.45%
Tingkat pengembalian yang digunakan ( <i>usable respon rate</i> )	21.96%

Sumber : Hasil penelitian, 2005

Tabel di atas menunjukkan bahwa kuesioner yang layak dan dapat dianalisis lebih lanjut sebanyak 56 kuesioner dengan tingkat pengembalian sebesar 21.96%. Persentase pengembalian kuesioner cukup baik mengingat *respon rate* di Indonesia hanya berkisar 10%-20%. Namun demikian persentase sampel yang akan diolah kurang dari 50% maka perlu dilakukan uji *non response bias* untuk memberikan justifikasi bahwa jumlah sampel tersebut mewakili keseluruhan populasi yang

Selanjutnya mengenai profil responden berdasarkan umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja dalam perangkat daerah pemerintahan Jawa Tengah dijelaskan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.2**  
**Profil Responden**  
**Profil Responden (N = 56)**

Keterangan	Jumlah	Persentase
<b>Umur responden (tahun)</b>		
20 - 29	9	23.68%
30 - 39	17	44.74%
40 - 49	30	78.95%
<b>Jenis kelamin</b>		
Pria	37	66.10%
Wanita	19	33.90%
<b>Pendidikan</b>		
SMA	13	23.20%
S1	35	62.30%
S2	8	14.30%
<b>Lama bekerja (tahun)</b>		
1 - 9	10	17.90%
10-19	24	24.90%
20-29	19	33.90%
30-39	3	5.40%

Sumber : Hasil Penelitian, 2005

Dari tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa sebagian responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah pria sebanyak 37 orang (66.1%) dan wanita sebanyak 19 orang (33.9%) dengan umur responden berkisar 20-29 tahun sebanyak 9 orang (23,68%), umur 30-39 tahun sebanyak 17 orang (44.74%) dan yang berumur 40-49 tahun sebanyak 30 orang (78.95%). Responden yang berpendidikan SMA sebanyak 13 orang (23.20%), yang berpendidikan S1 sebanyak 35 orang dengan persentase 62.30% dan hanya 8 orang (14.30%) yang bergelar S2. lama bekerja dalam instansi pemerintahan cukup bervariasi yaitu 1-9 tahun sebanyak 10 orang (17.90%), 10-19 tahun sebanyak 24 orang (24.90%), 20-29 tahun sebanyak 19 orang (33.90%) dan yang berpengalaman 30-39 tahun hanya 3 orang (5.40%).

## 4.2 Statistik Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif terhadap variabel-variabel penelitian yaitu partisipasi penyusunan anggaran, prestasi kerja, kepuasan kerja dan *job relevant information* untuk memberikan gambaran mengenai tanggapan responden atas variabel-variabel tersebut. Berikut tabel yang menunjukkan minimum, maximum, mean, standart deviasi, variance, skewness dan kurtosis terhadap variabel penelitian.

**Tabel 4.3**

**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Standart Deviasi	Variance	Skewness	Kurtosis
Partisipasi Anggaran	12	30	22.48	5.454	29.745	-.640	-1.023
Prestasi Kerja	11	30	21.96	6.407	41.053	-.567	-1.360
Kepuasan Kerja	6	20	14.45	4.522	20.724	-.542	-1.366
Job Relevant Information	4	15	10.77	3.127	13.891	-.584	-1.278

Sumber data : Data Primer diolah, 2005

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden terhadap variabel partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan minimumnya sebesar 12, maximum 30, rata-rata sebesar 22.48 dan standar deviasinya sebesar 5.454. Skewness dan kurtosis merupakan ukuran untuk melihat apakah variabel partisipasi anggaran terdistribusi secara normal atau tidak. Skewness mengukur kemencengan dari data dan kurtosis mengukur puncak dari distribusi data. Skewness pada variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar -0.640 dan kurtosisnya sebesar -1.023. Oleh

karena kedua hasil ini tidak melebihi angka 2, maka dapat dikatakan distribusi data untuk partisipasi penyusunan anggaran adalah normal. Variabel prestasi kerja menunjukkan minimumnya sebesar 11, maximum sebesar 30, rata-rata sebesar 21.96 dan standar deviasinya sebesar 6.407. Skewness mengukur kemencengan dari data dan kurtosis mengukur puncak dari distribusi data. Skewness pada variabel prestasi kerja sebesar -0.567 dan kurtosisnya sebesar -0.360. Oleh karena kedua hasil ini tidak melebihi angka 2, maka dapat dikatakan distribusi data untuk prestasi kerja adalah normal. Variabel kepuasan kerja menunjukkan minimumnya sebesar 6, maximum 20, rata-rata sebesar 14.45 dan standar deviasinya sebesar 4.552. Skewness pada variabel kepuasan kerja sebesar -0.542 dan kurtosisnya sebesar -1.366. Oleh karena kedua hasil ini tidak melebihi angka 2, maka dapat dikatakan distribusi data untuk kepuasan kerja adalah normal. Dan variabel *job relevant information* menunjukkan minimumnya sebesar 4, maximum 15, rata-rata sebesar 10.77 dan standar deviasinya sebesar 3.127. Skewness pada variabel prestasi kerja sebesar -0.584 dan kurtosisnya sebesar -1.278. Oleh karena kedua hasil ini tidak melebihi angka 2, maka dapat dikatakan distribusi data untuk *job relevant information* adalah normal.

#### 4.3 Uji Non Respon Bias

Pengumpulan sampel sebesar 27.45% atau di bawah 50% dari keseluruhan populasi yang ada mendorong perlu dilakukan uji non respon bias untuk mengatasi masalah generalisasi terhadap sampel. Pengujian dilakukan dengan terlebih dulu mengelompokkan sampel ke dalam dua kategori. Kategori pertama menunjukkan kelompok sampel yang kembali dalam jangka waktu 30 hari yang pertama sejak

kuesioner tersebut disebarkan atau disebut dengan kelompok awal. Kategori yang kedua adalah kelompok sampel yang kembali dalam periode 30 hari yang kedua atau disebut dengan kelompok akhir. Kelompok awal mewakili responden yang menjawab dan mengembalikan kuesioner sedangkan kelompok akhir diasumsikan mewakili responden yang tidak menjawab dan tidak mengembalikan kuesioner secara tepat waktu. Berikut hasil uji non respon bias dengan alat *independent sample t-test*.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Non Respon Bias**

Responden balik		N	Mean	Standart Deviasi	Std Error Mean
Partisipasi Anggaran	Tepat	52	22.44	5.468	.758
	lambat	4	23.00	6.055	3.028
Prestasi Kerja	Tepat	52	21.87	6.426	.891
	lambat	4	23.25	6.946	3.473
Kepuasan Kerja	Tepat	52	14.46	4.574	.634
	lambat	4	14.25	4.924	2.462
Job relevant information	Tepat	52	10.71	3.707	.514
	lambat	4	11.50	4.509	2.255

Sumber data : Data Primer diolah, 2005

Berdasarkan pengujian di atas dapat ditunjukkan bahwa kelompok awal terdiri atas 52 sampel dengan rata-rata 22.44 sedangkan kelompok akhir berjumlah 4 sampel dengan rata-rata 23.00. Sesuai dengan hipotesis yang diajukan sebelumnya maka nilai probabilitas sebesar 0,907 atau lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa hasilnya tidak signifikan atau hipotesis nol diterima. Hal ini juga menegaskan bahwa tidak ada beda antara jawaban responden yang mengembalikan kuesionernya maupun jawaban responden yang tidak mengembalikan kuesionernya. Hasil ini memperlihatkan bahwa kesimpulan yang diambil berdasarkan analisis terhadap

sampel yang kembali dapat merepresentasikan kesimpulan dari keseluruhan populasi yang telah ditentukan.

#### 4.4 Uji Kualitas Data

Pada tahapan ini dilakukan pengujian terhadap kualitas data yang akan diolah dalam analisis statistik. Hal ini penting karena data yang tidak berkualitas akan mempengaruhi signifikansi hasil penelitian. Ada dua kriteria yang digunakan yaitu uji reliabilitas dan uji validitas.

##### 4.4.1 Uji Reliabilitas

Tahapan berikutnya adalah melakukan uji reliabilitas terhadap data untuk mengetahui konsistensi jawaban responden atas kuesioner yang diberikan. Berikut hasil pengujian terhadap indikator-indikator yang ada dalam penelitian ini.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Reliabilitas dengan *Cronbach Alpha***

Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>
Partisipasi Anggaran	0.9115
Prestasi Kerja	0.9582
Kepuasan Kerja	0.9483
<i>Job Relevant Information</i>	0.9417
Sumber : Data primer diolah, 2005	

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa semua variabel memenuhi kriteria reliabel karena nilai *cronbach alpha*-nya di atas 0,60 (Hair *et al*, 1998).

##### 4.4.2 Uji Validitas

Selanjutnya dilakukan uji validitas untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kemampuan kuesioner untuk mengungkapkan suatu variabel atau konstruk yang seharusnya diukur dapat diketahui dari hasil signifikansi dari uji

*pearson correlation*. Di bawah ini ringkasan tabel yang menggambarkan hasil uji validitas tersebut.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji *Pearson Correlation* terhadap**  
**Variabel Partisipasi Anggaran**

Indikator	Partisipasi Anggaran
X1	0.795**
X2	0.852**
X3	0,871**
X4	0,848**
X5	0,857**
X6	0,792**

\*\* Korelasi signifikan pada level 0,01

Sumber : Data primer diolah, 2005

Dari tabel 4.6 diketahui bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap variabel partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan hasil yang signifikan sehingga memenuhi kriteria validitas. Selanjutnya hasil uji validitas terhadap variabel prestasi kerja digambarkan dalam tabel 4.7 berikut.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji *Pearson Correlation* terhadap**  
**Variabel-Prestasi Kerja**

Indikator	Prestasi Kerja
y1	0,917**
y2	0,869**
y3	0,902**
y4	0,911**
y5	0,927**
y6	0,937**

\*\* Korelasi signifikan pada level 0,01

Sumber : Data primer diolah, 2005

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja. Hal ini menegaskan bahwa item-item

pertanyaan yang dibuat mampu menjelaskan konsep variabel prestasi kerja dengan valid. Selanjutnya hasil uji validitas terhadap variabel kepuasan kerja digambarkan dalam tabel 4.8 berikut

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji *Pearson Correlation* terhadap**  
**Variabel Kepuasan Kerja**

Indikator	Kepuasan Kerja
y1	0,952**
y2	0,909**
y3	0,949**
y4	0,921**

\* \*\*Korelasi signifikan pada level 0,01

Sumber : Data primer diolah, 2005

Dari tabel 4.8 diketahui bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan sehingga memenuhi kriteria validitas. Selanjutnya hasil uji validitas terhadap variabel job relevant information digambarkan dalam tabel 4.9 berikut

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji *Pearson Correlation* terhadap**  
**Variabel Job Relevant Information**

Indikator	Job Relevant Information
X1	0,951**
X2	0,946**
X3	0,943**

\*\* Korelasi signifikan pada level 0,01

Sumber : Data primer diolah, 2005

Dari tabel 4.9 diketahui bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap variabel job relevant information menunjukkan hasil yang signifikan sehingga memenuhi kriteria validitas.



## 4.5 Uji Asumsi Klasik

Pengujian ini dilakukan untuk menilai baik tidaknya model regresi yang dikembangkan dalam penelitian ini. Ada tiga persamaan regresi yang perlu diuji dengan menggunakan empat uji asumsi klasik yaitu multikolinieritas, autokorelasi, heteroskedastisitas dan uji normalitas.

### 4.5.1 Uji Multikolinieritas

Telah disebutkan dalam bab sebelumnya bahwa uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antar variabel independen dalam suatu model regresi. Persamaan regresi yang pertama adalah :

$$\text{JRI} = b_1 \text{PART} + e$$

Pada model regresi yang pertama tidak dilakukan uji multikolinieritas karena hanya terdapat satu variabel independen yaitu partisipasi anggaran (PART). Selanjutnya persamaan regresi kedua dan hasil uji multikolinieritasnya ditunjukkan pada tabel 4.12.

$$\text{PK} = b_2 \text{PART} + b_3 \text{JRI} + e$$

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**  
**terhadap Persamaan Regresi yang Kedua**

<i>Correlations</i>	PA	JRI	<i>Collinearity Statistics</i>	
			<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
PA	1,000	-0,767	0,412	2,427
JRI	-0,767	1,000	0,412	2,427
Variabel dependen : PK				

Sumber : Data primer diolah, 2005

Berdasarkan tabel di atas dapat dianalisis bahwa tingkat korelasi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran (PA) dengan job relevant information (JRI) sebesar  $-0,767$  atau  $76.7\%$ . Oleh karena tingkat korelasi ini masih di bawah  $90\%$  maka dapat dikatakan pada model regresi yang kedua ini tidak terjadi multikolinieritas. Hasil perhitungan nilai *tolerance* sebesar  $0,412$  atau  $41.2\%$  juga menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari  $10\%$  yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari  $95\%$ . Hasil perhitungan nilai *variance inflation factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama yaitu tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari  $10$ . Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam persamaan regresi yang kedua.

Selanjutnya persamaan regresi yang ketiga dan hasil uji multikolinieritasnya dapat ditunjukkan pada tabel 4.11 berikut.

$$KK = \beta_4 PA + \beta_5 JRI + e$$

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**  
**terhadap Persamaan Regresi yang Ketiga**

<i>Correlations</i>	PA	PK	<i>Collinearity Statistics</i>	
			<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
PA	1,000	-0,767	0.412	2,427
PK	-0,767	1,000	0,412	2,427

Variabel dependen : KK

Sumber : Data primer diolah, 2005

Berdasarkan tabel di atas dapat dianalisis bahwa tingkat korelasi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran (PA) dengan prestasi kerja (PK) sebesar –

0,767 atau 76.7%. Oleh karena tingkat korelasi ini masih di bawah 90% maka dapat dikatakan pada model regresi yang ketiga ini tidak terjadi multikolinieritas. Hasil perhitungan nilai *tolerance* sebesar 0,412 atau 41.2% juga menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 10% yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan nilai *variance inflation factor* (VIF) sebesar 1,020 juga menunjukkan hal yang sama yaitu tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam persamaan regresi yang ketiga.

#### 4.5.2 Uji Autokorelasi

Pada uji autokorelasi ini menggunakan uji Durbin – Watson (DW) dengan cara membandingkan DW hitung dan DW tabelnya. Hasil uji DW terhadap tiga model regresi tersebut disajikan dalam tabel 4.12 berikut.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Durbin - Watson (DW)**  
**terhadap Tiga Model Regresi**

Model	Nilai DW hitung	Nilai DW tabel	
		dl	du
JRI = $b_1 PA + e$	2,455	1,49	1,64
PK = $b_1 PA + b_2 JRI + e$	1,779	1,45	1,68
KK = $b_1 PA + b_3 JRI + e$	1,857	1,45	1,68

Sumber : Data primer diolah, 2005

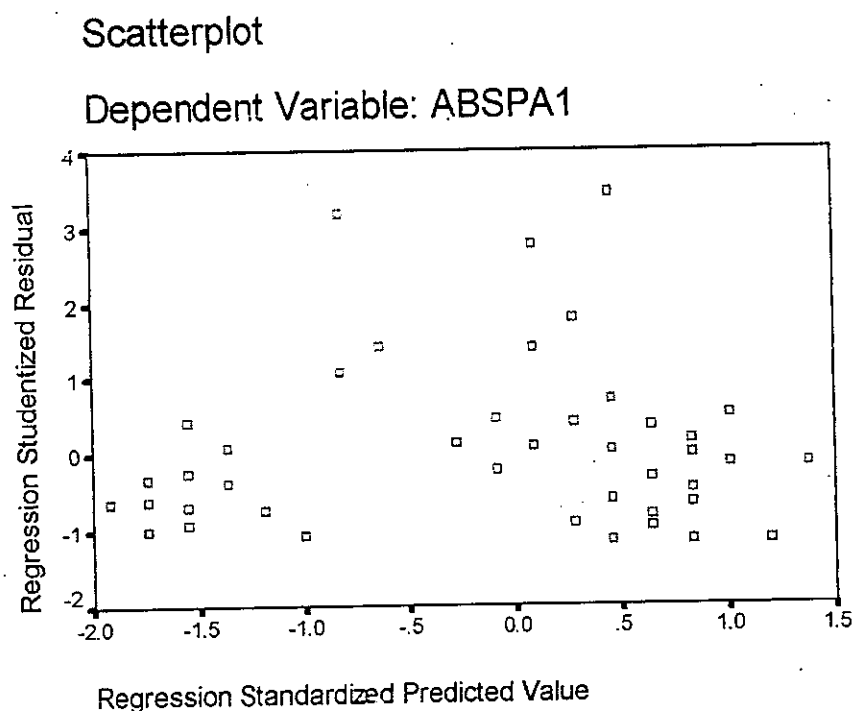
Dari hasil uji Durbin – Watson di atas dapat diketahui bahwa semua model regresi memiliki nilai DW hitung yang lebih besar dibandingkan dengan batas atas (du) nilai DW tabelnya. Pada model regresi yang pertama, memiliki nilai DW hitung sebesar 2,455 lebih besar daripada batas atas (du) nilai DW tabel sebesar 1,64.

Begitu juga dengan nilai DW hitung model regresi yang kedua dan ketiga, masing-masing sebesar 1.779 dan 1.857 lebih besar dibandingkan dengan batas atas (du) nilai DW tabelnya sebesar 1,68. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi yang positif pada ketiga model regresi tersebut.

#### 4.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Pada uji heteroskedastisitas ini menggunakan dua tahapan pengujian untuk masing-masing model regresi yaitu *pertama*, melihat grafik scatterplot dan yang kedua dengan uji Glejser. Untuk hasil uji heteroskedastisitas pada model regresi yang pertama dapat dilihat pada gambar 4.1 dan tabel 4.13 berikut.

**Gambar 4.1**  
**Grafik Scatterplot model regresi pertama**



Sedangkan hasil uji Glejser untuk model regresi yang pertama tampak pada tabel 4.13 di bawah ini.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Glejser**  
**Model Regresi Pertama**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.521	.883		1.722	.091		
	TOTAL_PA	1.331E-02	.038	.047	.348	.729	1.000	1.000

a. Dependent Variable: ABSPA1

Sumber : Data Primer yang diolah, 2005

Dari grafik scatterplots di atas terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi yang pertama. Hasil ini juga menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan untuk memprediksi variabel terikat job relevant information (JRI) berdasarkan masukan variabel bebas partisipasi penyusunan anggaran (PA).

Hasil pengujian dengan uji Glejser juga menampakkan hasil yang serupa dengan grafik scatterplots. Output Statistik dengan jelas menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu partisipasi anggaran secara statistik tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat absolut *unstandardized residual*. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% yaitu 0.729 (72.9%). hasil pengujian yang tidak signifikan ini memperkuat hasil scatterplots sebelumnya bahwa model regresi yang pertama tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

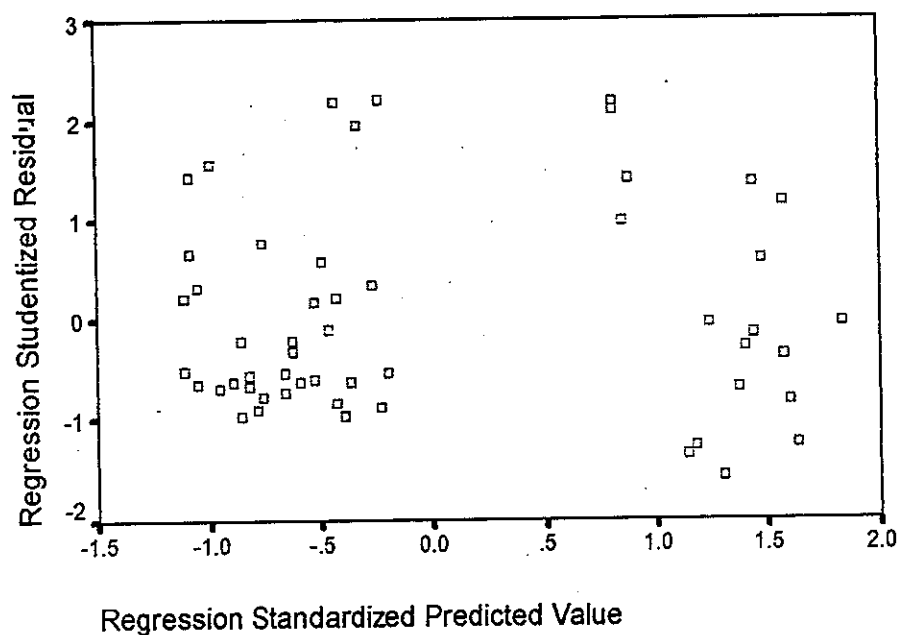
Selanjutnya untuk hasil uji heteroskedastisitas pada model regresi yang kedua berdasarkan grafik scatterplots tampak pada gambar 4.2. Berdasarkan grafik

scatterplots di bawah terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi yang kedua. Hasil ini juga menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan untuk memprediksi variabel terikat prestasi kerja (PK) dan kepuasan kerja (KK) berdasarkan masukan variabel bebas partisipasi penyusunan anggaran (PA).

**Gambar 4.2**  
**Grafik Scatterplot Model Regresi yang Kedua**

Scatterplot

Dependent Variable: ABSPK1



Berikut hasil uji Glejser pada model regresi yang kedua tampak pada tabel

4.14.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Glejser**  
**Model Regresi Kedua**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.562	.769		3.330	.002		
	TOTAL_PA	-1.04E-02	.052	-.042	-.202	.841	.412	2.427
	TOTAL_JR	-7.23E-02	.075	-.199	-.958	.343	.412	2.427

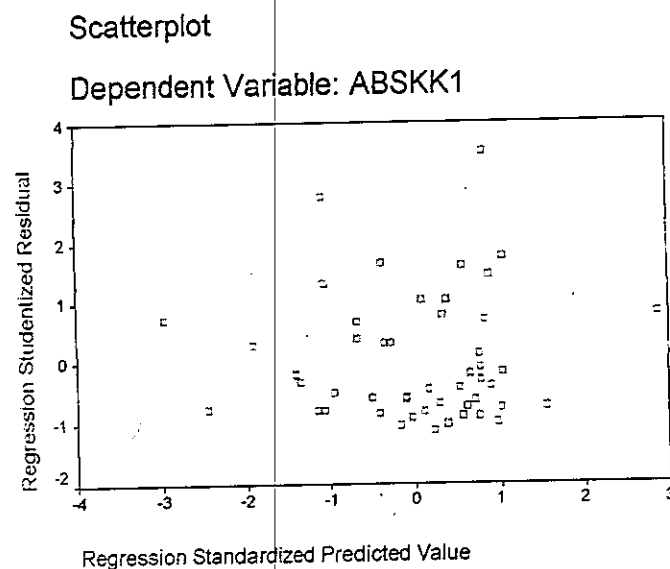
a. Dependent Variable: ABSPK1

Sumber : Data Primer yang diolah, 2005

Hasil pengujian dengan uji Glejser juga menampakkan hasil yang sama dengan grafik scatterplots. Output Statistik dengan jelas menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran(PA) dan prestasi kerja (PK) secara statistik tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat absolut *unstandardized residual*. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% yaitu 84.1% dan 34.3% . Hasil pengujian yang tidak signifikan ini memperkuat hasil scatterplots sebelumnya bahwa model regresi yang kedua tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

Tahapan selanjutnya adalah uji heteroskedastisitas terhadap model regresi yang ketiga. Hasil output statistik berupa grafik scatterplots dan uji Glejser dapat dilihat pada gambar 4.3 dan tabel 4.15 berikut.

**Gambar 4.3**  
**Grafik Scatterplot Model Regresi yang Ketiga**



Berdasarkan grafik scatterplots di atas terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi yang ketiga. Hasil ini juga menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan untuk memprediksi variabel terikat prestasi kerja (PK) dan kepuasan kerja (KK) berdasarkan masukan variabel bebas partisipasi penyusunan anggaran (PA).

Selanjutnya hasil uji Glejser pada model regresi yang ketiga tampak pada tabel 4.17.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Glejser**  
**Model Regresi Ketiga**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.302	.567		2.297	.026		
TOTAL_PA	-3.77E-02	.038	-.210	-.994	.325	.412	2.427
TOTAL_JR	5.806E-02	.056	.221	1.044	.301	.412	2.427

a. Dependent Variable: ABSKK1

Sumber : Data Primer yang diolah, 2005



Hasil pengujian dengan uji Glejser juga menampakkan hasil yang sama dengan grafik scatterplots. Output Statistik dengan jelas menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran (PA) dan kepuasan kerja (KK) secara statistik tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat absolut *unstandardized residual*. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% yaitu 32.5% dan 30.1% . Hasil pengujian yang tidak signifikan ini memperkuat hasil scatterplots sebelumnya bahwa model regresi yang ketiga tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

#### 4.5.4 Uji Normalitas

Seperti diketahui bahwa uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi baik variabel terikat maupun variabel bebasnya memiliki distribusi data residual yang normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data residual yang normal. Dalam uji normalitas ini digunakan uji Kolmogorov- Smirnov yang hasilnya ditunjukkan dalam tabel 4.16 berikut.

**Tabel 4.16**  
**Uji Kolmogorof-Smirnof**  
**terhadap Tiga Model Regresi**

Model	Signifikansi
Pertama	0.584
Kedua	0.761
Ketiga	0,718

Signifikansi pada level 0,05

Sumber : Data Primer yang diolah, 2005

Asumsi yang digunakan pada uji Kolmogorof-Smirnof adalah jika probabilitas di atas 0,05 maka hasilnya tidak signifikan, yang berarti bahwa variabel terikat dan variabel bebas dalam suatu model regresi memiliki distribusi data residual

yang normal. Berdasarkan hasil uji Kolmogorof-Smirnov di atas dapat diperhatikan bahwa ketiga model regresi masing-masing memiliki tingkat signifikansi di atas 5% yaitu 0,584 0,761 dan 0.718 Hal ini menunjukkan bahwa ketiga model regresi memiliki distribusi data residual yang normal.

#### **4.6 Pengujian Hipotesis dan Pembahasan**

Setelah ketiga model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria uji asumsi klasik maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis dan pembahasannya. Ada empat hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

##### **4.6.1 Pembahasan Hipotesis I**

Hipotesis I dilakukan untuk melihat pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja. Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempengaruhi prestasi kerja.

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan menggunakan Program SPSS menghasilkan R Square sebesar 0.735 yang memberikan arti bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh sebesar 73.5% terhadap perubahan prestasi kerja. Sisanya sebesar 26.5% dapat dijelaskan oleh variabel- variabel lain selain partisipasi anggaran. Dari hasil pengujian dengan t diperoleh nilai t hitung untuk partisipasi penyusunan anggaran sebesar 12.245. dengan tingkat probabilitas yang lebih kecil dari tingkat signifikan. Hasil ini mengimplikasikan bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran teruji positif terhadap prestasi kerja. Pengaruh

partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja menunjukkan koefisien sebesar 1.007 pada tingkat signifikan

( $P < 0.05$ ). hasil perhitungan tersebut dapat membuktikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini menerima hipotesis(H1) yang berarti bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1982), Frucot dan Shearon (1991), dan Nur Indriantoro (1993). Beberapa studi telah menunjukkan bukti bahwa partisipasi anggaran secara positif dihubungkan dengan prestasi karyawan. Seperti yang telah diungkapkan oleh Nouri dan Parker (1998) dalam penelitiannya bahwa partisipasi anggaran menuju pada motivasi yang tinggi dan kemudian menimbulkan prestasi yang tinggi pula. Argyris (1950) mengemukakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah pencapaian penerimaan tujuan anggaran dan bahwa partisipasi memainkan peranan utama dalam mencapai hal tersebut. Kenis (1979) yang melakukan studi survei atas manajer dan supervisor, menemukan partisipasi secara positif dan signifikan berhubungan dengan kinerja.

#### 4.6.2 Pembahasan Hipotesis II

Adapun hipotesis II menyatakan bahwa terdapat pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja. Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempengaruhi kepuasan kerja

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan menggunakan Program SPSS menghasilkan R Square sebesar 0.641 yang memberikan arti bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh sebesar 64.1% terhadap perubahan kepuasan kerja. Sisanya sebesar 35.9% dapat dijelaskan oleh variabel- variabel lain selain partisipasi penyusunan anggaran. Dari hasil pengujian dengan t diperoleh nilai t hitung untuk partisipasi penyusunan anggaran sebesar 9.810. dengan tingkat probabilitas yang lebih kecil dari tingkat signifikan. Hasil ini mengimplikasikan bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran teruji positif terhadap kepuasan kerja. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja menunjukkan koefisien sebesar 0.668 pada tingkat signifikan ( $P < 0.05$ ). hasil perhitungan tersebut dapat membuktikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini menerima hipotesis(H2) yang berarti bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1982), Frucot dan Shearon (1991), dan Nur Indriantoro (1993). Dan tidak konsisten terhadap penelitian yang dilakukan oleh Milani(1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst(1986), dan Bambang Supomo (1998). Beberapa penelitian untuk menguji hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial dilakukan dengan menggunakan variabel *intervening*. Brownell dan McInnes (1989) menggunakan variabel *intervening* motivasi untuk menguji hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Sampel penelitian ini adalah 224 manajer tingkat menengah di tiga perusahaan manufactur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan

partisipasi memiliki hubungan dengan kinerja secara langsung. Penelitian ini gagal membuktikan bahwa partisipasi akan meningkatkan kinerja manajerial melalui peningkatan motivasi. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Merchant (1981), yang menemukan hubungan positif antara motivasi dan partisipasi. Berdasarkan hasil penelitian ini, Brownell dan Mc Innes (1986) berpendapat bahwa penelitian dimasa mendatang sebaiknya menguji kinerja atas partisipasi dengan tidak melalui motivasi.

Chenhall dan Brownell (1988) menggunakan variabel ambiguitas peran sebagai *intervening* untuk menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja. Subjek penelitian 36 manajer tingkat menengah yang berasal dari berbagai divisi disebuah perusahaan manufaktur besar. Dari penelitian ini ditemukan bahwa ambiguitas peran merupakan perantara hubungan antara partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja dan kinerja. Milani (1975) dalam penelitiannya pada 82 manajer disebuah perusahaan manufaktur besar menunjukkan adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja. Brownell (1979) menemukan bahwa manajer yang merasa berwenang mengatur operasional anggaran mereka dan merasa bahwa perubahan yang mereka sarankan mendapat perhatian yang sesuai dengan menunjukkan kepuasan yang tinggi. Cherington dan Cherington (1973) menemukan bahwa struktur imbalan memiliki dampak utama pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja.

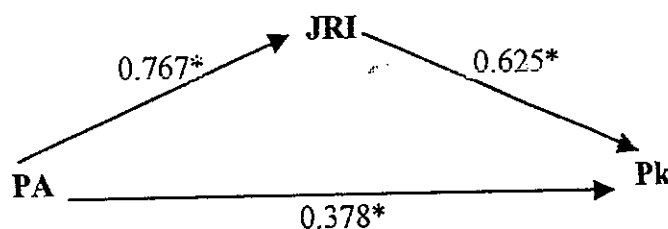
#### **4.6.3 Pembahasan Hipotesis III**

Dalam penelitian ini hipotesis III dilakukan untuk melihat pengaruh interaksi antara *job relevant information* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran

terhadap prestasi kerja. Rumusan hipotesa yang dikemukakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: *job relevant information* sebagai variabel yang memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja

Hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS, memberikan nilai standardized beta pada persamaan (1) sebesar 0.767 (76.7%) dan signifikan pada 0.000 yang berarti partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi *job relevant information*. Nilai koefisien standardized beta 0.767 merupakan nilai path atau jalur p2. pada output SPSS persamaan regresi(2) nilai standardized beta untuk partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0.378 dan *job relevant information* sebesar 0.625. semuanya signifikan pada 0.000. Nilai standardized beta partisipasi penyusunan anggaran 0.378 merupakan nilai path p1 dan nilai standardized beta *job relevant information* 0.625 merupakan nilai jalur path p3.



hasil analisis jalur menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat berpengaruh langsung pada prestasi kerja dan dapat juga berpengaruh secara tidak langsung yaitu dari partisipasi penyusunan anggaran ke *job relevant information* (sebagai intervening) lalu ke prestasi kerja. Besarnya total effect adalah sebesar 0,857(R model Summary pada uji H1) dibandingkan dengan pengaruh

langsung ditambah besarnya pengaruh tidak langsung =  $0.378 + (0.767) \times (0.625) = 0.857$ . Dan untuk melihat apakah JRI merupakan variabel yang memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja, maka harus membandingkan persamaan 2 yaitu  $PK = a + b_1 \text{ Part}$ , dengan persamaan 3 yaitu  $PK = a + b_1 \text{ Part} + b_2 \text{ JRI}$ . Yang besarnya 0.857 dan 0.625, karena persamaan 2 lebih besar dari persamaan 3, maka JRI dapat dikatakan sebagai variabel intervening. Hasil ini mendukung pandangan Kren (1992) bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran lebih konsisten menentukan kinerja dibandingkan pengaruh motivasional (Brownell dan Mc Innes 1986, Chenhall dan Brownell 1988, Mia 1989). Literatur- literatur akuntansi (Baiman, 1982; Baiman dan Demski, 1980; Tiessen dan Waterhouse, 1983 dalam Kren, 1992) mengidentifikasi dua tipe informasi dalam organisasi yaitu: (*Decision Influencing*) dan *job relevant information*. *Job relevant information* berhubungan dengan penilaian seberapa luas kemampuan manajer untuk menerima informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan juga dapat digunakan mengevaluasi alternatif- alternatif keputusan penting (Locke, 1986). Kemampuan manajer untuk menerima informasi adalah kemampuan untuk mendapat, mengubah, dan membagikan informasi pada orang lain. Berdasarkan teori *expectancy*, perilaku individu dipengaruhi oleh probabilitas hubungan individu yang dijelaskan dalam konteks usaha untuk mencapai tujuan. *Job relevant information* meningkatkan kinerja karena memberi prediksi yang lebih akurat atas kondisi lingkungan, sehingga dapat memberi pilihan efektif atas tindakan yang dibutuhkan. Merchant (1981), dan Nouri dan Parker (1998) menyatakan bahwa apabila bawahan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran,

maka dapat menghasilkan pengungkapan informasi privat yang mereka miliki. Kren (1992) menyebutkan bahwa *job relevant information* mempengaruhi kinerja karena memberikan prediksi akurat atas kondisi lingkungan dan memberi seleksi yang lebih efektif untuk melakukan tindakan terbaik. Serta hasil ini juga mendukung Marsudi dan ghozali(2001), namun tidak konsisten dengan penelitian Indriani (1993) dan Rahayu (1997).

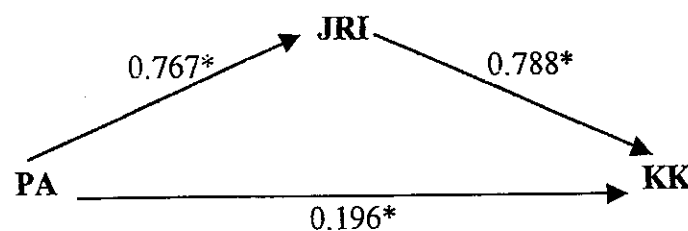
#### 4.6.4 Pembahasan Hipotesis IV

Dalam penelitian ini hipotesis IV dilakukan untuk melihat pengaruh interaksi antara *job relevant information* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja. Rumusan hipotesa yang dikemukakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: *job relevant information* sebagai variabel yang memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS, memberikan nilai standardized beta pada persamaan (1) sebesar 0.767 (76.7%) dan signifikan pada 0.000 yang berarti partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi *job relevant information*. Nilai koefisien standardized beta 0.767 merupakan nilai path atau jalur p5. pada output SPSS persamaan regresi(2) nilai standardized beta untuk partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0.196 dan *job relevant information* sebesar 0.788. dan tingkat signifikan pada 0.004. dan 0.000. Nilai standardized beta partisipasi penyusunan anggaran 0.196 merupakan nilai path p4 dan nilai standardized beta *job relevant information* 0.788 merupakan nilai jalur path p6.





hasil analisis jalur menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat berpengaruh langsung pada kepuasan kerja dan dapat juga berpengaruh secara tidak langsung yaitu dari partisipasi penyusunan anggaran ke *job relevant information* (sebagai intervening) lalu ke kepuasan kerja. Besarnya total effect adalah sebesar 0,800(R model Summary pada uji H2) dibandingkan dengan pengaruh langsung ditambah besarnya pengaruh tidak langsung =  $0.196 + (0.767) \times (0.788) = 0,800$ . Dan untuk melihat apakah JRI merupakan variabel yang memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja, maka harus membandingkan persamaan 2 yaitu  $KK = a + b_1 \text{ Part}$ , dengan persamaan 3 yaitu  $KK = a + b_1 \text{ Part} + b_2 \text{ JRI}$ . Yang besarnya 0.800 dan 0.788, karena persamaan 2 lebih besar dari persamaan 3, maka JRI dapat dikatakan sebagai variabel intervening. Hasil ini mendukung pandangan Kren (1992) bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran lebih konsisten menentukan kinerja dibandingkan pengaruh motivasional (Brownell dan Mc Innes 1986, Chenhall dan Brownell 1988, Mia 1989). Komponen penting dari pengaruh partisipasi penyusunan anggaran berhubungan dengan penguasaan dan penggunaan *job relevant information*. Serta hasil ini juga mendukung Marsudi dan ghozali (2001), namun tidak konsisten dengan penelitian Indriani (1993), Rahayu (1997) dan Susilawati M (1998). Early (1985) menemukan bahwa perencanaan dipengaruhi oleh informasi yang tersedia untuk individu.

Tersedianya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, yang pada akhirnya akan meningkat kinerja manajer. Dalam penelitian selanjutnya, (Early, 1987) menguji pengaruh tujuan yang ditetapkan dan informasi yang relevan dengan tugas (*job relevant*) terhadap kinerja, dan energi yang dikeluarkan dan perencanaan tugas. Penelitian Early tahap pertama dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian mahasiswa, sedangkan tahap kedua penelitian dilakukan dengan menggunakan survei dengan sejumlah responden 129 orang yang berasal dari perusahaan jasa. Dari penelitian pertama ditemukan bahwa perencanaan dan energi yang dikeluarkan merupakan perantara hubungan informasi dan kinerja. Dan juga merupakan perantara hubungan antara tujuan dengan kinerja. Penelitian kedua yang bertujuan untuk meneliti hubungan dalam penelitian pertama menemukan bahwa kinerja, perencanaan dan energi yang dikeluarkan akan lebih tinggi pada individu yang memperoleh lebih banyak pelatihan. Berdasarkan hasil penelitian pertama dan kedua Early (1987) menyimpulkan bahwa informasi yang relevan dengan tugas akan mendorong aktivitas perencanaan dan cara pendekatan yang digunakan terhadap tugas serta membuat individu akan lebih keras berusaha dan lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas dibandingkan individu yang tidak memiliki informasi *job relevant*.

Campbell dan Gingrich, 1986 (Kren, 1992) memberikan bukti yang berasal dari penelitiannya, bahwa informasi yang berhubungan dengan tugas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Kren (1992) menggunakan variabel informasi yang berhubungan dengan tugas (*job relevant information*=JRI) sebagai variabel

perantara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Kren mengidentifikasi JRI sebagai informasi yang tersedia bagi manajer untuk meningkatkan efektivitas keputusan yang berkaitan dengan tugas, definisi inilah yang kemudian digunakan dalam penelitian saat ini. Dalam penelitiannya Kren mengambil sampel dari 192 manajerpusat laba yang berasal dari 96 perusahaan- perusahaan manufaktur fortune 500. dari penelitian ini ditemukan bahwa partisipasi penganggaran tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja manajerial, akan tetapi melalui JRI partisipasi berhubungan positif dengan JRI, dan dengan diperolehnya JRI, kinerja akan meningkat.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variable partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel prestasi kerja dan kepuasan kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini menerima hipotesis (H1) yang berarti bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja dan juga ini menerima hipotesis (H2) yang berarti bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1982), Frucot dan Shearon (1991), dan Nur Indriantoro (1993). Dan tidak konsisten terhadap penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986), dan Bambang Supomo (1998).

Hasil berikutnya menguji *job relevant information* sebagai variabel intervening antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja. Penelitian ini berhasil menerima hipotesis ketiga (H3) dan hipotesis keempat (H4), bahwa *job relevant information* merupakan variabel intervening antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja. Hasil ini mendukung pandangan Kren (1992) bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran lebih konsisten menentukan kinerja dibandingkan pengaruh motivasional (Brownell dan Mc Innes 1986, Chenhall dan Brownell 1988, Mia 1989). serta hasil ini juga mendukung Marsudi dan ghozali (2001), namun tidak

konsisten dengan penelitian Indriani (1993), Rahayu (1997) dan Susilawati M (1998).

## 5.2 Saran

1. Implikasi secara teoritis terkait erat dengan agenda penelitian ke depan yaitu perlunya mengambil obyek penelitian dengan tipe industri yang berbeda baik sektor dagang maupun jasa. Hal ini penting dilakukan untuk memperluas generalisasi dari topik penelitian yang serupa.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas daerah survei, sehingga hasil penelitian lebih memungkinkan disimpulkan secara umum.
3. penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan faktor kondisional yang lain selain *job relevant information* yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja.

## 5.3 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat mengganggu hasil penelitian. Responden penelitian yang terbatas pada staf atau karyawan yang terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran pada Perangkat Daerah Pemerintah Jawa Tengah, sehingga hasilnya tidak bisa digeneralisasikan untuk perusahaan lain. Penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda pada perusahaan dagang dan manufaktur.

1. kemungkinan ada suatu respon bias dari responden yang dapat disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya : (a). Kemungkinan responden tidak menjawab secara serius; (b). Peneliti tidak mengetahui apakah yang mengisi kuesioner benar- benar responden yang bersangkutan.

2. penelitian ini hanya menggunakan faktor kondisional *job relevant information* sebagai variabel intervening terhadap partisipasi penyusunan anggaran, padahal masih banyak lagi faktor kondisional lain yang mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N, dan James S. Reece, 1984, *Accounting Text and Cases*, Seven Edition, Homewood- Illinois: Richard
- , John Dearden dan Norton M. Bedford, 1984, *Management Control System*, Fifth Edition, Homewood, Illionois : Richard D. Irwin, Inc.
- Argyris, C., 1952, *The Impacts of Budgets on People*, New York, *Financial Executive Foundations*, pp. 1-32.
- A. Setia. Marsudi, 2000, "Pengaruh partisipasi anggaran dan informasi job relevant terhadap kinerja manajerial perusahaan manufacturing di Indonesia", Tesis Program Pasca Sarjana magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro.
- Baiman, and J.S. Demski, 1980, "*Economocolly Optimal Performance Evaluation and Control System*", *Journal Accounting Research*, No, 18.
- Brownell, 1982, *A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control*", *The Accounting Review*, October.
- Brownell. Peter, 1984 "*Participation in Budgeting, Locus of Control and organization Effectiveness*", *The Accounting Review*, October.
- Bryan, J.F., and E.A. Locke, 1967 "*Goal Setting as a Means of Increasing Motivation*", *Journal of Applied Pscology*, June.
- Bruns, William J. Jr dan Robert S.Kaplan, 1987, *Accounting and Management : Field Study Perspectives*, Harvard Busines School Press, Boston.
- Bambang, S. "Pengarug Struktur dan Kultur Organisasional terhadap keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningktan Kinerja Manajerial", *Artikel Bahan Kuliah Metodologi Penelitian*, PPS Magister Akuntansi UNDIP.
- Chalos, P., and S. Haka, 1990, "*Participative Budgeting and Managerial Performance*" *Decision Science*.
- Coombs, H.M., D.E. Jenkin, 1991, "*Public Sector Financial Management*", First Edition, New York : Chapman & Hall.
- Chenhall, Robert H, dan Brownell. P, 1988, *The Effect of partisipative budgeting on Job Satisfaction and Performance*, Role Ambiguity as an Intervening variable, *Accounting Organisation and Society*, pp: 225- 233.

- Chenhall, Robert and Morris Deigan, 1986, *"The Impact of Structure Environment and Interdependency on Perceived Usefulness of Management Accounting System"*, *The Accounting Review*.
- Champbel, D. J. and K. F. Gingrich, 1986, *"The Interactive Effect of Task Complexity and Partisipation on Task Performance"*, A Field Experiment, *Organizational Behavior and Human Decision Process* 38(oktober), pp. 102- 180.
- Drtina, et. al, 1996, Continuous Budgeting at The HON Company, *Management Accounting*, January, pp. 20-24.
- Due, John F., 1975, *"Keuangan Negara"*, Jakarta : Yayasan Penerbit Universitas Indonesia.
- Early, P. C., P. Wojnaroski, and W. Prest, 1987, *"Task Planning and Energy Expended; Exploration of How goals Influences Performance"*. *Journal of Applied Psychology* 72 (Februari), pp. 107- 114.
- Freeman, Robert J., Craig D. Shoulders dan Edward S. Lynn, 1988. *"Governmental and Nonprofit Accounting : Theory and Practice"*, Third Edition, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- French, et al, 1960, *"an Experiment of Partisipation in a Norwegian factory"*, *Human Relations*, vol. 13, p. 3.
- Ghozali, Imam, Arifin sabeni, 1991, *"Pokok – Pokok Akuntansi Pemerintahan"*, Edisi 2, Yogyakarta : BPFE.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan J.M. Donnelly. Jr., 1991 *"Organization : Behavior, Structure, Processes"*, Seven Edition, Homewood, Boston : Richard D. Irwin, Inc.
- Govindarajan, V., 1986, *"Impact of Partisipation in the Budgetary Process on Managerial Attitude and Performanc; Univer- Salistic and Contingency Perspective"*, *Decision Sciences*, pp. 496- 516.
- Hopwood, Anthony, 1974, *"Accounting and Human Behavior"*, Prentice Hall. Inc, Englewood Cliffs, new Jersey.
- Hofstede, G. H, 1987, *"The Game of Budget Control"*, (The Netherlands; Koninklijke Van Gorcum and Comp, N, V, Assen, dalam Izzettin, Kenis, 1979, "



*Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitude and Performance*", *The Accounting Review*(oktober). Pp. 707- 721.

Hair, J. F. Anderson, R. E. Tatham, R. L, dan Black, W. C, 1995, "*Multivariate Data Analysis*", Fourth Edition New Jersey, Prentice Hall.

Hanson.E.I, 1966, "*The budgetary Control Function*", *The Accounting Review*, April, pp: 239- 243.

Ivancevich, John, 1976, "*Effect of Goal Setting on Performance and Job Satisfaction*", *Journal of Applied Psychology* (oktober), pp. 605- 612

Jones, Rowan dan Maurice pendlebury, 1991, "*Public Sector Accounting*", *Second Editins*, London : Pitman Publishing.

Kenis, Izzetin., 1979, "*Effect of Budgetary goal characteristics on managerial Attitudes and Performance*", *The Accounting Review*, October.

Kren, Leslie, 1992, "*Budgetary Participation and Managerial performance*", *The Accounting Review*, July.

Larkin, Joseph, M, (1990), "*Does Gender Affect Auditor KAPs Performance*", *The Women CPA*, Spring, pp. 20-24.

Licata, Michael P., Robert H. Strawser, and Robert B. Welker, 1986, "*A Note on participation in Budgeting and Locus of Control*". *The Accounting review*, January.

Locke, E, A., et. al, 1986, "*Participation in Decision making; When Should it be Used ?*". *Organization Dynamic* 16(Winter), pp65- 79.

Mahoney, T.A., T.H. Jerdee, and S.J. Carrol, 1963, "*Development of managerial Performance A Research Approach*", Southwestern Publishing.

Milani k., 1975, "*The relationship of Participation in Budgeting : Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude : A Field Study*", *The Accounting Review*, April.

Merchant, Kenneth A., 1981, "*The design of Corporate Budgeting System : Influences on managerial Behavior and Performance*", *The Accounting review*, October.

Murray. D, 1990, "*The Performance Effect of Participative Budgeting: an Integration of Intervening and Moderating Variable*", *Behaviour Research in accounting*, vol. 2 pp: 104- 23.

- Otley, D.T, 1978, *Budget use and Managerial Performance*, Journal of Accounting Research (spring): 122- 49.
- Rahayu, E, 1997. "*Pengaruh Penganggaran dan Kinerja Manajerial Terhadap Informasi yang berhubungan dengan tugas (Job Relevant Information=JRI)*" , Tesis Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi UGM.
- Siegel, Gary dan helena Ramanauskas, 1989, *Behavioral Accounting*, Cincinnati, Ohio: South- Western publishing Co.
- Steward. Thomas A., 1995, "*Why Budget are bad for Business*". Dalam Young. S. mark, "*Reading in Management Accounting*". A Simon Schuster Co. Prentice Hall. New Jersey.
- Sidik, Abubakar, 1992, "*Dampak karakteristik Anggaran Terhadap Prestasi manajer Pada BUMN-BUMN Persero Lingkungan direktorat jenderal Industri Kimia Dasar Departemen Perindustrian republik Indonesia*", Tesis, Yogyakarta : FPS-UGM.
- Susilawati, M. 1998, "*Dampak Gaya kepemimpinan, Ketidak pastian lingkungan dan Informasi Job- Relevant terhadap Perceived Usefulness Sistem Penganggaran*" "*Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.1 No. 2 (Juli) pp. 219- 238.
- Safrudin M, 1999. "*Pengaruh Moderasi Dinamika Lingkungan pada Sistem Kontrol Akuntansi dan Kinerja Perusahaan.*" Makalah Simposium Nasional Akuntan III, IAI.
- Vroom, V., 1964 "*Work and Motivation*", New York : John Wiley & Son, Inc.

# KUESIONER

## I. Identitas Responden

Nama Responden : .....  
 Jabatan : .....  
 Umur : ..... tahun ..... bulan  
 Pendidikan Terakhir : .....  
 Pengalaman kerja : .....  
 Jumlah bawahan yang dibawahhi : ..... orang

## II. Keterangan Jawaban

### 1. Instrumen Partisipasi Penyusunan Penganggaran

Untuk pertanyaan berikut, Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk memilih salah satu jawaban yang paling tepat menurut Bapak/Ibu/Saudara, dengan cara memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dipilih.

No.	PERNYATAAN	Tidak Satu Anggaran	Sedikit Anggaran	Netral	Sebagian anggaran	Semua Anggaran
1	Saya memiliki partisipasi yang besar dalam penyusunan anggaran untuk unit saya.	1	2	3	4	5
		Sangat Tidak Logis	Tidak Logis	Netral	Logis	Sangat Logis
2	Saya memiliki alasan yang kuat untuk melaksanakan revisi anggaran.	1	2	3	4	5
		Tidak pernah	Tidak Sering	Netral	Sering	Sangat sering
3	Saya sering meminta pendapat atau usulan pada atasan mengenai anggaran unit saya.	1	2	3	4	5
		Tidak ada	Sedikit	Netral	banyak	Sangat banyak
4	Pengaruh saya yang tercermin dalam penyusunan anggaran	1	2	3	4	5

			Sangat tidak penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting
5	Kontribusi saya terhadap penyusunan anggaran.		1	2	3	4	5
			Sangat Tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
6	Anggaran telah diterapkan dalam organisasi saya.		1	2	3	4	5

## 2. Instrumen Prestasi Kerja

Untuk pertanyaan berikut, Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk memilih salah satu jawaban yang paling tepat menurut Bapak/Ibu/Saudara, dengan cara memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dipilih.

No.	PERTANYAAN	Sangat Tidak banyak	Tidak Banyak	Netral	Banyak	Sangat Banyak
1	Saya melakukan lebih banyak usaha untuk pekerjaan yang saya lakukan .	1	2	3	4	5
2	Saya menjadi lebih berhati- hati tentang bagaimana saya melakukan pekerjaan.	1	2	3	4	5
3	Saya mendokumentasikan pekerjaan dengan lebih baik .	1	2	3	4	5
4	Saya mencoba untuk lebih peduli tentang apa yang saya lakukan dan bagaimana baiknya saya melakukan pekerjaan.	1	2	3	4	5
5	Saya meningkatkan produktivitas saya.	1	2	3	4	5
6	Saya melakukan perubahan pada apa yang saya lakukan.	1	2	3	4	5

### 3. Instrumen Kepuasan Kerja

Untuk pertanyaan berikut, Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk memilih salah satu jawaban yang paling tepat menurut Bapak/Ibu/Saudara, dengan cara memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dipilih.

STS Berarti Sangat Tidak Setuju

TS Berarti Tidak Setuju

TP Berarti Tidak Pasti Apakah Setuju atau Tidak

S Berarti Setuju

SS Berarti Sangat Setuju

No.	PERTANYAAN	STS	TS	TP	S	SS
1	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini.	1	2	3	4	5
2	Saya sangat menyukai pekerjaan saya saat ini.	1	2	3	4	5
3	Saya merasa tidak ingin pindah dari pekerjaan saya saat ini.	1	2	3	4	5
4	Saya lebih menyukai pekerjaan saya dari pada teman lainnya.	1	2	3	4	5

#### 4. Instrumen Job Relevant Information

Untuk pertanyaan berikut, Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk memilih salah satu jawaban yang paling tepat menurut Bapak/Ibu/Saudara, dengan cara memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dipilih.

1 = Sangat tidak setuju(STS)

2 = Tidak setuju(TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju(S)

5 = Sangat setuju(SS)

No.	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya paham dengan apa yang harus dilakukan sehubungan dengan tugas saya .	1	2	3	4	5
2	Saya memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang optimal demi mencapai tujuan aktivitas saya.	1	2	3	4	5
3	Saya dapat memperoleh informasi strategis yang diperlukan untuk mengevaluasi keputusan.	1	2	3	4	5